فن الإدارة الحديثة



إبراهيم الفقي

فن الادارة الحديثة

فن الادارة الحديثة

اعداد

أ.ابراهيم العديلي

خبير استراتيجي

1440 هـ 2018م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

العديلي، ابراهيم

فن الادارة الحديثة/ ابراهيم العديلي:.دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان 2018

(   ) ص.

ر.أ. :2018/12/5971

الواصفات: /الادارة//التخطيط//الرقابة//القرارات الادارية//ادارة الاعمال/

- اعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية اخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.zahranpublisher.com

قائمة المحتويات

مقدمة	7
الفصل الاول: المدخل الى الادارة	9
- مفهوم الإدارة	10
- أصول (فايول) للإدارة	10
- أساسيات عامه في الإدارة	12
- هل الإدارة علم أم فن؟	13
- المهارات الإدارية	14
- خصائص الوظائف الإدارية	15
- سمات الإدارة الناجحة	15
- الفرق بين القيادة والادارة	16
- التحفيز في الإدارة	18
الفصل الثاني: وظائف الادارة	22
- الوظيفة الأولى: التخطيط	24
- الوظيفة الثانية: التنظيم	25
- الوظيفة الثالثة: التوجيه	35
- الوظيفةالرابعة: الرقابة	38
الفصل الثالث: العمليات الادارية	40
- أولا: الاتصالات الإدارية	42
- ثانيا: العلاقات العامة	60
- ثالثا: ادارة الافراد	73
- رابعا: إدارة الذات	79
- خامسا: اعادة بناء الادارة (الهندرة)	102
- سادسا: اتخاذ القرار الاداري	107
الفصل الرابع: الادارة الناجحة	120
- تمهيد	122
- الامور المهمة للنجاح في الادارة الناجحة	122
- الشخصية الجذابة في الادارة	123

- الفريق الفعال	126
- النقاط التي تجعل الناس يحبونك من خلال أول لقاء	127
- فن التعامل الناجح	128

المقدمة

من السمات الأساسية في انجاح أي مؤسسة أو مشروع هو الادارة والتخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على تطوير السلوك والمهارات وطرق التفكير, وتعمل على بناء قاعدة اساسية لمدى التقدم في الاداء والتطوير لخدمة الهدف وهو انجاح الاعمال وفق قياسات متقدمة.

ومن ضمن الاستراتيجيات يتم العمل على تطوير المهارات للكوادر الادارية والفنية وتحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف بجانب التجاوب والتفاعل مع الاحداث المسجدة ضمن مهام وتخصصات قادرة على التعامل بحرفية للمعالجة وتصويب اللأفعال.

والله ولي التوفيق

الفصل الاول

المدخل الى الادارة

المدخل الى الادارة

مفهوم الإدارة

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه:'مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف'. وهذا المفهوم الشامل:

1 - العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

2 - العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.

3 - العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدفٍ محدد أو مجموعة من الأهداف.

4 - إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

أصول (فايول) للإدارة

هنري فايول (1841-1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة، هذه الأصول تعرف ب "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء، الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

1. تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

2. السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

3. الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، هذا العنصر مهم جدا في أي عمل من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح وهذا هو دور القادة.

4. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

5. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

7. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

8. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفدرية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

9. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
11. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
12. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. روح المبادرة : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثر من المدير الغير قادر على ذلك.
14. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

أساسيات عامه في الإدارة

الإدارة أسلوب يعتمد على شخصية الإنسان الإداري ونفسيته والمحيط الذي ترعرع فيه والمستوى الثقافي. إن جميع الأعمال على الإطلاق تحتاج إلى الإدارة من الأعمال التي نقوم بها في المنزل إلى الأعمال في الشركات والمصانع فمنذ زمن الجاهلية والأنسان القديم كان هناك إدارة ونظام في الحياة اليومية من صيد ونوم ومواعيد للطعام هذا كله ينصب في إطار واحد اسمه الإدارة ومنذ زمن ليس بعيد أصبحت الإدارة تدرس في المدارس والجامعات وأصبح للإدارة معاني ساميه لا بد من التوقف عندها في كل أمر نقوم به وسنقوم به مستقبلا .
المدير الناجح هو المدير الذي يدخل إلى أعماق موظفيه ويخلق لنفسه شخصية محبوبة أولا ناضجة ثانيا وصارمه ثالثا وهو الذي يخلق راحه نفسية لدى موظفيه تدفعهم قدما نحو العمل بإخلاص ويشعرون وكأنهم يعملون لأنفسهم وليسوا مرغمين على هذا العمل، ولكن هذا لاينفي وجود حدود يجب أن يجعلها المدير بينه وبين موظفيه كي لاتخرج الأمور عن

نطاق السيطرة ولاننسى مهمة المدير في اختيار الموظفين الجديرين بالمنـصب أو المكان الذي تم وضعهم فيه حيث يجب أن يكونوا من أصحاب الخبرة والأمانة وحـسن المظهـر والثقافـة العاليـة إلى حـد مـا مـع وجـود الكفـاءات الـشابة المتحمسه وأصحاب الخيال الواسع لأن الشباب عصب أي مجتمع وأي منظمـه أو شركه.

أي الشركة الناجحه تبدأ من المدير الناجح ثـم المـوظفين النـاجحين والمختـارين بدقة لتكون الأهداف الموضوعة ناجحة.

هل الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة مـن حيـث كونهـا علـمًا خالـصًا أم فنًـا خالـصاً أم مزيجا من العلم والفن؟ الإدارة فن خالص: ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلـب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسـة والخـبرة المكتـسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامـل يحتـاج مهـارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم. الإدارة علم خالص: ويرى أصـحاب هـذا الـرأي أن الإدارة هـي علـم اسـتخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلـم يقـوم عـلى جميـع المعلومـات والبيانـات والملاحظـات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفـسير الظـواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانـب مـن العلـم، فـالكثير مـن الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميًـا، كـما أن الأسـلوب أو المـنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدمًا في كثير مـن مجـالات وأنـشطة الإدارة. وإن اختلـف الأسلوب العلمي في مجـال الإدارة شـأنه في ذلـك شـأن العلـوم الإنـسانية عـن مجـالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علـم وفـن: فـنحن إذا اعتبرنـا الإدارة فنًـا، فـإن هـذا لا يعنـي إنكـار وجـود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بـد لـه مـن علـم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عمليًـا؛ فـلا بـد مـن وجـود مهارات ومواهب معينة حتى يمكـن تطبيقـه بنجـاح، وهـذه المواهـب والمهـارات هـي

التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس. والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.

المهارات الإدارية

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

(أ) مهارات فكرية

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

(ب) مهارات إنسانية

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

(ج) مهارات فنية

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

من هو المدير الناجح الذي يحسن استخدام المهام الإدارية

فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحول الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظمًا ماهرًا، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظام للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها، كان قائدًا إداريًا ناجحًا.وظائف الإدارة: إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها.

خصائص الوظائف الإدارية

1- **العمومية:** أي انه لابد على المدير أن يقوم بها أي أنها واجب على كل مدير أي كان اسمه.
2- **الشمول:** أي أن الوظائف الإدارية تشمل جميع الأعمال في المنشأة ويجب عليه أن يمارس التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه .
3- **التكامل:** تكون بين الوظائف الإدارية للوصول الى هدف وأي استثناء لأي وظيفة منها لن يتحقق الهدف .
4- **الاستمرار:** أي أن كل وظيفة من هذه الوظائف تستمر .

سمات الإدارة الناجحة

1- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة و الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.
2- الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية ومتابعة اللوائح التي هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليست غاية.
3- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.
4- تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.
5- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين.

6- التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة.
7- التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً.
8- الاعتناء بتجارب المؤسسات الأُخرى.
9- توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية والشؤون المالية.
10- التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.

الفرق بين القيادة والادارة

كيف تفرق بين القيادة والإدارة ؟
يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً.
فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟
1- **القيادة:** تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور. وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.
مصادر قوة القيادة
1- **قوة الإكراه :-** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من قصوره من تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه يترتب عليه نوع من العقاب .
2- **قوة المكافأة :** - ومصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب وإطاعته لرئيسه يعود عليه بمكافأة مادية – معنوية .

3- **القوة الشرعية :-** ومصدرها هذه القوة هو المركز الرسمي الـذي يحتلـه الفـرد وينساب من أعلى إلى أسفل .

4- **القوة الفنية :** - ومصدرها هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يتملكها الفـرد، فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاة يجعلهم يقبلون قيادتـه نتيجة قبولهم بهذه الخبرة الفنية .

5- **قوة الإعجاب :-** ومصدرها هذه القـوة إعجـاب المرؤوسـين أو الرؤسـاء لـبعض الصفات الشخصية ، والتي تربطهم وتشدهم نتيجة للتوفير لنـوع مـن الـسحر والجاذبية في الشخصية .

2- **الإدارة:** تركز الإدارة على النقيض من القيادة على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المـشكلات وإتقـان الأداء والاهـتمام بـاللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنـا، ومـا إلى ذلك.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم. فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمـستقبل، مـع إهـمال الإنجـاز الفـوري الـذي نحتـاج إليـه كي نـصل لأهـدافنا المستقبلية. والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد. إنها تجعلنا نبتعد عـن الأهـداف البعيـدة والصورة الكلية وربطهـا بـالقيم والمبـادئ. وقـد ننـسى في فـورة اهتمامنـا الطـاغي بالانتـاج والإتقـان والجـودة أننـا نتعامـل مـع بـشر لهـم أحاسيـسهم وحقـوقهم واحتياجاتهم.

نحـن نعلـم أن الإنـسان يمكـن أن يـتعلم علـم الإدارة، فهـو يـدرس في الجامعـات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه.

ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حيّر هـذا الـسؤال العـالم، واختلـف فيـه البـاحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص. ومـن هـؤلاء "واريـن بينيس" الذي يقول: إنـك لا تـستطيع تعلـم القيـادة، القيـادة شخـصية وحكمـة وهـما شـيئان لا يمكنـك تعلـيمهما. ومـنهم مـن يـرى أنهـا كـأي مهـارة أخـرى يمكـن أن

تكتسب، فيقول "بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها.
إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الاستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة، وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر.
لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك، وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم اتباعه. وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.

التحفيز في الإدارة

تعريف التحفيز: هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت ـ كمدير ـ لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.
العوامل التي تساعد على التحفيز:
(1) أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
(2) أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
(3) حاول أن تتحلى بالصبر.
(4) شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
(5) حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

(6) اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
(7) اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل.
(8) اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
(9) انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
(10) قيِّم إنجازات العاملين، وبيِّن القِيَم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
(11) ذكِّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
(12) ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

- **نظرية x ونظرية y في التحفيز**

1- تقوم فروض نظرية x على:

العمل شاق، العامل كسول، العامل لا يحب العمل، العامل غير طموح، العامل يتملص من المسؤولية، العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، العامل لا يتحرك إلا بالمال، العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح المؤسسة، وبالتالي يكون المدير وفقًا لهذه النظرية:

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد يهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه، لا يثق إلا بنفسه، يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل، لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

2- نظرية y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائمًا تستمتع بالعمل، العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل، تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تمامًا للعامل، العمال ملتزمون بطبيعتهم، العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة، وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:

القرارات بالتشاور، يُشعر العاملين بالانتماء للعمل، يساعد العاملين على التطـور، يشجع العمل الجماعي.

في النهاية من الواضح أن الطريقـة الثانيـة هـي أفـضل للعمـل ولكـن أنتبـه إلى محاذيرها وهي:

(1) عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.

(2) أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.

(3) أحيانًا لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

ولـكي تـنجح عوامـل التحفيـز التـي تتخـذها مـن الـضروري أن تتعـرف عـلى الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

(1) إعداد مكان عمل مريح لهم.

(2) حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.

(3) حاول أن تخص المحتاجين ماديًا منهم بالأعمال الإضافية لتتحسن رواتبهم.

(4) تحرى إقامة العدل بينهم.

(5) حاول الاجتماع بهم على فـترات لتـستمع إلـيهم ويـستمعوا إليـك بعيـدًا عـن توترات العمل.

(6) استعمل دائما عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.

(7) أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائمًا الأفكار الجديدة.

(8) أعطهم دائمًا المثل والقدوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك مـن أجـل الوصـول للأفضل.

(9) استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

الفصل الثاني
وظائف الادارة

وظائف الادارة

الوظيفة الأولى : التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. كما ساتحدث عن التخطيط بشكل اوسع في فصول قادمة.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

تنطوي هذه الوظيفة عل تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

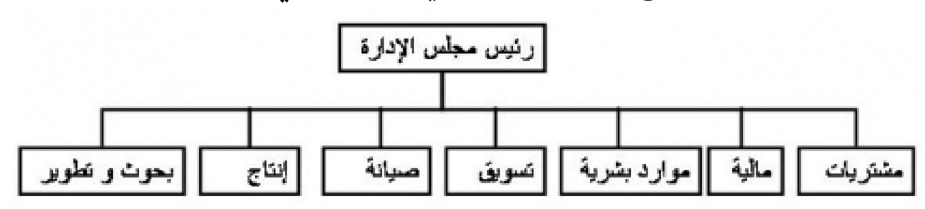
1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي

يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات. يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:-

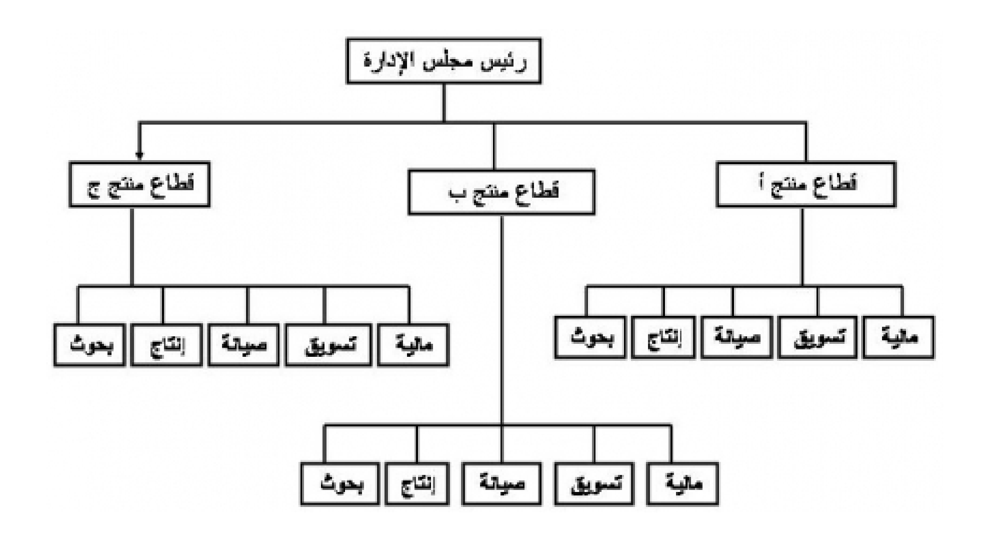
1- الهيكل الوظيفي Functional Structure

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع، ويمكن توضيح هذا الهيكل كما في الشكل التالي:-

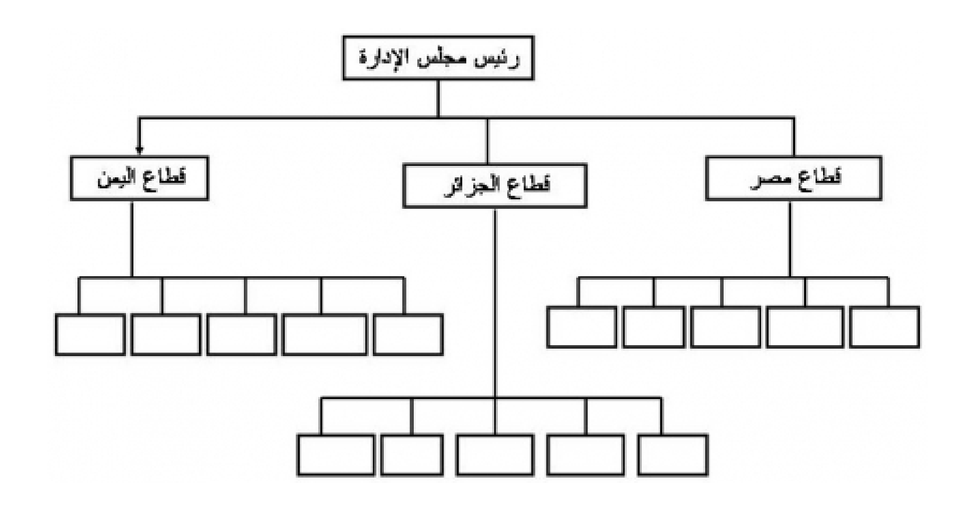


2- الهيكل القطاعي Divisional Structure

وفية يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ا و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين(أ) و (ب) و كل قطاع يتبعه كل خدماته تقريبا من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن، لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية. والشكل يوضح ذلك:-

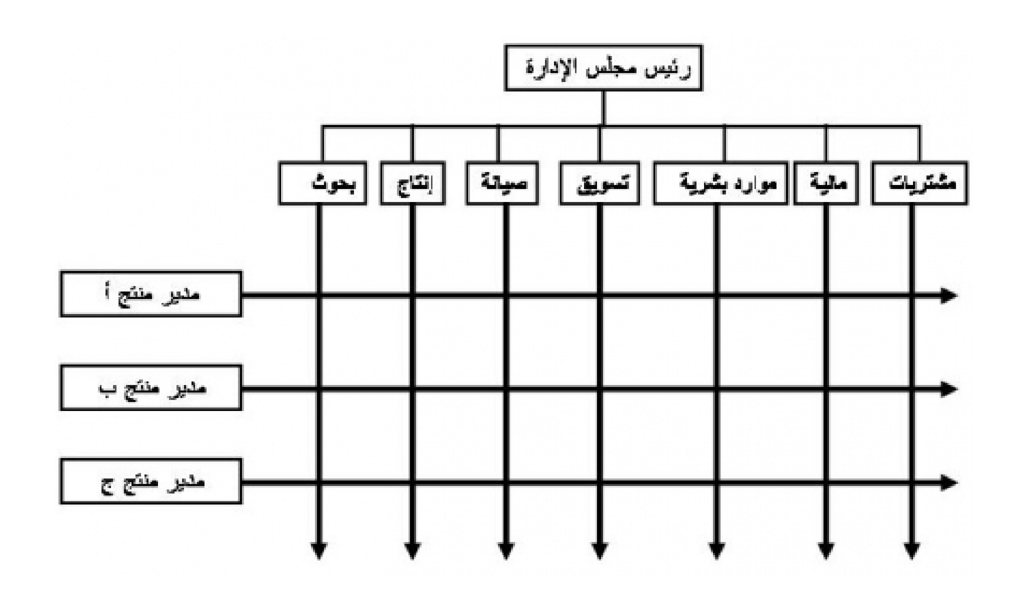


كذلك يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية.



3- الهيكل المصفوفي Matrix Structure

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائفي، و كذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج(أ) و (ب) فيعين مسؤول ذو مستوى عالى عن المنتج(أ) وآخر عن المنتج (ب) و هذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في أدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظائفي و القطاعي، والشكل يوضح ذلك:-



فكل شيء في الإدارة كل نظام له ما يميزه و له كذلك نقاط ضعف، فكيف نختار النظام المناسب؟ يتوقف ذلك على أربعة أشياء أساسية:-

أولاً: طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة Environment.

ثانياً: الاستراتيجية Strategy

ثالثاً: حجم المؤسسة Size

رابعاً: طبيعة العمل Technology

فمثلا: إن كانت متغيرات السوق سريعة جدا فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحبذ الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظائفي أفضل. إن كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجما. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب. أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر

أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديـد مـن المنتجات.

بعض خصائص الهياكل التنظيمية:

1- الهيكل الطويل و القـصير Tall Structure and Flat Structure- هيكـل تنظيمـي طويل: و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويـل (مـن الناحيـة الرأسـية) بمعنـى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.
- هيكل تنظيمي قصير: و هـو الـذي يكـون فيـه الهـرم الـوظيفي قـصير (مـن الناحيـة الرأسية) بمعنى أن عـدد طبقـات المـديرين قليلـة. هـذا الهيكـل يعطـي مـسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخـاذ القـرارات في الوقـت نفـسه فـإن كـل مدير يكون مسؤولا عن عدد أكبر من المرؤوسين.
3- المركزية و اللامركزية Centralization and decentralization

- **المركزية** تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة، بمعنـى أن الـسلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيـع لاعتمادهـا. مثـال ذلك أن يكون سلطة اعـتماد طلـب شراء قيمتـه ضـئيلة هـي اختـصاص رئـيس الـشركة المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل، غالباً ما يوجـد هـذا النـوع في الهيكل الوظائفي.

- **اللامركزية** تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنـى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبـيرة. مثـال ذلـك أن يكـون كـل مـدير لـه ميزانية محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسبا، اللامركزية تجعل القـرارات سريعـة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة، غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

3- الرسمية Formalization

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة، الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع.

4- الهيكل الميكانيكي و الحيوي Mechanistic and Organic structures:

- الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر، هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير، يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي. - الهيكل الحيوي (العضوي)_هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، هذا النوع يفضّل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة، يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:
إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.
الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:
هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:-

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة، عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

- التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء:
يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف:
قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة:
الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الثالثة: التوجيه

مفهوم التوجيه :- هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم ، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال .

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.
وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من

الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

وظيفة التوجيه

يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:-

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم :-

1.لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2.تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3.انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4.لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5.تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6.لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7.أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8.انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، وحاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفةالرابعة: الرقابة

مفهوم الرقابة :هو قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعة كماً ونوعاً، أو عرفها هنري فايول بأنها (الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة) .
تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

خصائص الرقابة الجيدة

1- **الملائمة :-** أي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المنشأة وحجمها .
2- **توازن التكاليف مع المردود :-** بحيث أن تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع المردود أو العائدات والذي وضع من أجلها .

3- **الوضوح :-** أي أن يكون نظام الرقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنشأة .

4- **المرونة :- أي** أن تكون قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعاً للظروف .

5- **الفعالية :-** بحيث يكون نظام الرقابة قادراً على تحقيق الغاية الموضوعة لأجلها، وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها .

خطوات الرقابة

أ- تحديد الهدف من قيام الرقابة .

ب -تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه .

ج - مقارنة الإنجاز بالمعيار .

د - تحديد مدى تطابق الإنجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف.

ه - التبليغ عن الانحراف حسب النظام الموضوع .

و -البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف.

ز- إتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم .

م - متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي .

أساليب الرقابة

1- **أساليب وصفية :-** سجلات دوام الموظفين، الرسوم البيانية سجلات الزمن، التحاليل المخبرية.

2- **أساليب ميدانية :-** عن طريق الجدولات التفتيشية .

3- **الأساليب الكمية:-** التحليلات المالية والنسب المالية ومعدلات الدورات وقوائم المقبوضات والمدفوعات والميزانيات التقديرية.

4- **الأساليب الشبكية :-** شبكة بيرق والمسار الحرج.

الفصل الثالث
العمليات الادارية

العمليات الإدارية

أولا: الاتصالات الإدارية

مفهوم الاتصالات الإدارية

يتضمن في الواقع أفكارًا أساسية يجب الإشارة اليها، وهي:

1 - أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما(المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.
2 - أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.
3 - أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

اهمية الاتصال

إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال، لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضًا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية

(1) التنفيـذ الكـفـاء للعمـل - أن تـسيير أمـور العمـل وتنفيـذها تحتـاج مـن الأفـراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقـارير، وعليـه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

(2) تخطيط العمل - حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكـن وضعها إلى حيـز الواقـع مـا لم يـتم تحديـدها مـن خـلال اجتماعـات ومقـابلات وقـرارات مكتوبـة، أي يـتم تحديـدها بواسـطة أنظمـة الاتصالات.

(3) البعد عن التخمين والتقـدير الشخـصي - عنـد إتبـاع الأسـلوب المناسـب للاتـصال، حيث أن وجود نظام للاتـصال يجـبر المـدير أو المـسؤول عـلى اسـتخدام الأسـلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العـاملين المحـددين وباسـتخدام الـنماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

(4) تحقيق ديمقراطية العمل - يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الـشورى وتبادل الـرأي بـين أطـراف التنظـيم، كـما يحقـق فرصـة للـشعور بالديمقراطيـة في العمل.

(5) توفير معلومات متكاملة - تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإداريـة إلى جمـع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شـكل مرتـب للعـاملين والمـديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

(6) تحقيق الدقة في المعلومات - يـساعد نظـام الاتـصالات الإداريـة والتنظيميـة عـلى الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهـر ذلـك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

(7) الرقابـة عـلى العمـل - مـن خـلال أسـاليب الاتـصالات المختلفـة يمكـن جمـع المعلومـات المناسـبة التـي تـدل عـلى مـدى التـزام العـاملين والمـديرين بـالخطط

الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

(8) تحقيق السرعة في تبادل المعلومات – أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

عناصر الاتصال

1- المرسل [sender] [أو مصدر المعلومات- وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.

2 – الرسالة [message] - وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.

3 - قناة الاتصال [channel] وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

4 – المستقبل [receiver]- وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

5 – الاستجابة [response] - وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
1 الاتصالات الهابطة : [Dow wards commuahication] حيث تنساب

التوجيهـات والـسياسات والقـرارات والمعلومـات كافـة مـن الرؤسـاء إلى المرؤوسـين.
2 الاتصالات الصاعدة :[Upwards communication] وأغلـب هـذه الاتـصالات مـن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المبـاشرين إلى الإدارة العيـا. وكلـما زادت الاتـصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والـصادرة عنهـا كلـما أدى ذلـك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.
3 الاتصالات الأفقية : [Hori contal communications] يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقـسام داخـل المنظمـة بهـدف تـوفير عمليـات التنـسيق الـضرورية للعمل.
ثانيًا: الاتصالات غير الرسـمية: وهـي تـتم خـارج القنـوات الرسـمية المحـددة للاتـصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبـين أعـضائه. ويلجـأ إليهـا العـاملون لتـسهيل الأمـور التنظيميـة وتـوفيرًا للوقـت في جمـع المعلومات.

وسائل الاتصالات

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

1- الاتـــصال الشخـــصي أو المبــــاشر بــــين المــــدير وبــــين المــــشرفين والعــــاملين.
2- الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيـار كلـمات الرسـالة بحيـث تكـون أكثر تعبيرًا.
أولاً: الاتصال الشخصي : Personalcommunication ويعتبر الاتـصال الشخـصي أكـثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل[Controvercial] والتي يعقـل مناقـشتها أولا ثم ثيبت. وهذا النوع من الاتصال هو إحـدى أنواعـه وأقربهـا إلى الـنفس وأكثرهـا فائدة لصالح العمل.
ثانيــا: الاتــصال الكتــابي : Writtor communication وهــو الاتــصال المعمــول بــه في المــنظمات الحكوميــة كافــة والمــنظمات الخاصــة، الـصغيرة منهـا والكبـيرة،

ويأخـذ الاتـصال الكتـابي شـكل المـذكرات والاقتراحـات والخطابـات المتبادلـة، والأوامـر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى.

*ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا مـاهرًا في التعبـير لمـا يريـد أن يوصـله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة عـلى الاتـصال والفهـم لمـا يريد أن يقوله المرسل.

مقومات الاتصال الفعال والناجح

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

1- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
2- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن اسـتقباله واسـتيعابه وأن تكـون هـذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
3- أن تتم عملية الاسترجاع Fead back، وأن يتأكـد المرسـل مـن أن المرسـل إليـه قـد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سـواء بـالتعبير الـشفوي أو التصرف العملي.
4- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مـع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريـف بالمـصطلحات أو الحقـائق غـير المعروفـة ومقارنتها بما هو معروف.
5- وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سـليم للاتـصالات يكـون مـسؤولاً عـن اقـتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليـا قناعـة بأهميـة [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

معوقات الاتصال

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أولاً: معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ثانيًا: معوقات تنظيمية:

وتشمل على:-

1- ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

2- وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة [gargon] وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

3- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

4- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثا: معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتـي ترجـع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واسـتخراجه لمعـاني الكلـمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفـاءة أدوات الاتـصال، وعـدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجـدير بالـذكر، أن طريقـة الاتـصال تتـأثر بمـدى التفـاهم والتعـاون القـائم بـين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحـدد أسـلوب الاتـصال ومـدى فاعليته.

- الاتصال الفعال: إن مـن واجبـات الإدارة العليـا أن تعمـل عـلى خلـق المنـاخ الـسليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسـة واضـحة للاتـصال تعمـل عـلى تحقيـق الأهـداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تـام بنـشاط المنظمـة وأهـدافهما وخططهـا وبرامجهـا والعوامـل الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعيـة التـي تحكمها، وحتى يكون لـديهم القـدرة عـلى تحقيـق أهـداف سياسـة الاتـصال بفاعليـة ونجاح.

التحكم في شفرات الاتصال

توجد أربع شفرات رئيـسية للاتـصال تـتم معالجتهـا داخـل المـخ، اثنـان مـنهما الكـلام والصوت يتم معالجتهما سمعيا ، بيـنما يـتم معالجـة حركـات الجـسد والوجـه بـصريا. وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ مخصصه لمعالجة المعلومات التي يتم استقبالها، فإن المخ يصل إلى تقيـيم رد الفعـل الـشعوري إزاء هـذه الـشفرات عاطفيـاً، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات الأربع معاً لتشكيل صورة شخصية الفرد . وبعد ذلك يبدأ الجانـب الـداخلي للمـخ في إجـراء تقيـيم لمـدى ملائمـة هـذا الـشخص لنا، اعـتماداً عـلى التقيـيم العـاطفي لـنمط شخـصية الفـرد، وترسـم شـفرات الاتـصال هـذه صـوراً أكـثر وضـوحاً لأي سـمة مـن الـسمات الأربـع عـشرة الشخـصية . ومـن

خلال الشفرات الأربع تستطيع اكتشاف أن بعض تصرفات الآخرين قد تكون محتملة أو غير محتملة بالنسبة لك ، وفقا لشخصيتك، وبالتالي ستكون مهيأ لاتخاذ القرارات الصائبة حول من يفترض أحقية وجودة في حياتك، ومن اهم هذا ما يلي:-

1- الإنصات لشفرة الكلام :
إن أسلوبك في الحديث يظهر الكثير عن حقيقتك الداخلية، فما تستخدمه من كلمات و ما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي يعنيه الآخرون بما يقولونه ؟ هل هم صادقون ؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا ؟ والكثير من الأسئلة التي يجب أن تركز عليها أثناء حديث الآخرين وحتى يتسنى لك تحليل ما يقوله الشخص بشكل فعال ، فأنت بحاجه إلى اختبار واحد وثلاثين صفه تساعدك على الكشف عن مزيد من المعلومات عن السمات الشخصية لمن تتحدث معهم .

2- الاستماع إلى الشفرة الصوتية :
الصوت لا يكذب ، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل الهامة على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف، فسريعاً ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الأنماط الشائعة ولكنك لا تعيرها انتباهاً كافياً، حيث إنها تشتمل على نبرة الصوت (عالية أو منخفضة) و نوعية الصوت (عذباً أو رناناً ...) وكذلك حجم ومقدار الصوت، وتتعامل أساسا مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص. ولكي نتمكن من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة، من المهم أن ندرك أن هناك تسعة عشر عنصراً للصوت لابد من معرفتها وتحليلها :

3- مشاهدة شفرة لغة الجسد :
تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية، حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الأذرع و الأرجل، فعلى سبيل المثال : ما

مقدار المسافة التي يشغلها الشخص عندما يقعد أو ما مقدار قربه منك عندما يقف إلى جوارك ؟

فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعه من الحركات و الإيماءات وطرف الكلام المميزة التي ترسل رسالات محدده في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة و إخراجها للسطح ، فإذا أنصت جيداً إلى الناس وراقب حركات أجسادهم وتعبيرات وجوههم، فسوف تتعلم الكثير وسوف تعرف إذا ما كانوا يكذبون عليك أم يقولون الحقيقة، وإذا ما كانوا يحبونك أم لا .

ولكي تحدد ما يريد شخص ما إبلاغك إياه بالتحديد من خلال لغة الجسد يتعين عليك أن تبحث أو تدرس عناصر متعددة للكيفية التي يتحرك بها هذا الشخص، وكذلك الطريقة التي يعبر بها عن نفسه ، وما تعنيه بعض الحركات ، والوقفات والجلسات ، أو الأوضاع .

4- النظر إلى شفرة الوجه :

لكل وجه تعبيراته الخاصة، ونحن نقرأ الناس من وجوههم، وتوضح شفرة الوجه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت أو يتحدث ، وربما تكون قراءة لغة الوجه أو الجسم للشخص هي أفضل جهاز لقياس الحالة المزاجية من الكلمات التي ينطق بها، فكما ذكر سيجموند فرويد (ذلك الذي لا يملك عينين يرى بهما و أذنين يسمع بهما ربما يقنع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الأسرار، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظرها إليه ، مما يفشى السر الذي بداخله) . وربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشئ ما ، ولكن خلال جزء من الثانية يبوح وجهه بما يدور داخله ، كما قال فرويد : " إن من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية " .

وحتى تستطيع قراءة الوجوه يجب عليك إن تتعرف على الحالات التعبيرية للوجوه من خلال واحد وخمسون حالة، والهدف من ذلك هو أن تكون على وعي تام وبمنتهى الدقة بما تعبر به وجوه الأشخاص عندما يتحدثون إليك، فالنظر إلى الفروق الدقيقة لتعبيرات الوجه وللسلوكيات بوجه عام يمنحك ملامح مختلفة تمام

عن الوجه، وهي تلك الملامح التي لم تكن تدركها أو تعرفها من قبل، وسوف يساعدك ذلك في أن تصبح قوى الملاحظة .

الصفات المهمة لقارئ الأشخاص الماهر

يتمتع الناس الذين يقرؤون الآخرين بالثقة في سليقتهم ولديهم الكثير من السمات المشتركة بينهم، وإليك بعض هذه السمات لتجعل من تعلمها واستخدامها هدفاً لك:-

1- يتعلمون من خبرات الماضي ولا يكررون نفس الأخطاء، ويتذكرون جيداً شعورهم في الخبرات السلبية، وهم يسعون جاهدين إلى عدم حدوثه مره أخرى.

2- ينتبهون جيداً لكل ما يقوله الآخرون، والطريقة التي يتحدثون بها، وكيف يكون مظهرهم عندما يتكلمون، وهذا يساعدهم كثيراً في تذكر ما قاله الآخرون بالضبط .

3- هم دائما على أهبة الاستعداد لملاحظة رد فعل الشخص وحركات جسده والإيماءات ذات المعنى ولغة الوجه، ومن ثم يعرفون ما الذي يشعر به الآخرون تجاههم ويدركون أيضا شعورهم تجاه الآخرين .

4- يخشون الإفصاح عن مشاعرهم مهما كانت، بدءاً من الغضب إلى الحب إلى الضيق، وهم يعون ما يشعرون به في كل موقف.

5- لديهم وعي كامل بكل ما يحدث حولهم، وغالبا ما يتجنبون أن يقعوا ضحية للمواقف الخطيرة أو التي تهدد حياتهم.

6- سيعرفون جيداً أنهم المنتصرون في النهاية ولـديهم ثقـة بهـذا، وهـم يعرفـون جيـداً أنهم لن ينتصروا فقط ولكن ستكون الغلبـة لهـم، ولأنهـم بـارعون في إحاطـة أنفـسهم بأناس تدعمهم.

7- يهتمون بالتفاصيل الصغيرة ويرون الصورة العامة، يستمتعون بكل شئ مهـما كـان صغيراً.

8- لديهم ذاكرة جيدة، ينمونها من خلال الانتباه لما يدور حولهم ومع من يقفون.

9- غالبا ما تكون قراراتهم في العمل صـائبة ، والمخـاطر تكـون موضـوعه في الحـسبان، ولهذا فهم يعرفون كافة التفاصيل والخيارات المتاحة أمامهم ولا يتأثرون بضغط تنافس الزملاء.

10- مخلصون في صداقاتهم وبينهم علاقات بينية حميمة، لأنهـم يـدركون ردود أفعـال الآخرين ولـديهم قـدرة عـلى الإفـصاح عـن مـشاعرهم وأحاسيـسهم بطريقـة تجعلهـم يعززون صداقاتهم، وبسبب حسهم الراقي فهم لا يسيئون اختيار الأصـدقاء أو الرفقـاء الذين قد يؤثرون في حياتهم سلباً .

أنماط الاتصال الفعال

إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسـب المـستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلـك الـنمط المناسـب مـن الاتـصال الناجح، مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي:-

أولا: الاتصال البين شخصي المباشر:

عوامل نموذج الاتصال هي:

البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الاستقبال.

المرسل: عادة ما يكون الشخص مرسلاً ومستقبلاً في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد.
المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول الى مرسل.
الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.
التشفير: يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، ...إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.
إعادة التشفير: عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.
التغذية الراجعة: وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.
الترشيح أو التنقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال.
الضوضاء: ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة.

ثانيا: الاتصال الكتابي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية، مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات، والمحاضرات، والجلسات، والتعامل مع البريد الالكتروني والفاكس، وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ القدرة على توصيل المعلمات المراد إرسالها.

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة:
1- نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.
2- أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.
3- استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
4- إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.
5- التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : (التأثير البصري – تناسب الفقرات – الوضوح – السلاسة).

ثالثا: الاتصال الشفهي

يقول دوسكو دروموند :" لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرةعلى التحدث ، لأنني من خلالها سأستيطع أن أستعيد البقية بسرعة " وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشهفي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لابد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي ترتكز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية:
1- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.
2- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.
3- يستخدمون اللغة اليومية السهلة.
4- يتحدثون دون تفاخر.
5- يشيرون إشارات طبيعية.
6- يحافظون على التواصل بالعين

وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على :
أ- التحدث بوضوح واختصار.

ب- القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنهـا المـستمع بتعبيرات جسدية.
ج- استخدم وسائل إزالة التشويش عن المستمع مثل :
-لا تبدأ في الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى.
-اصمت بين الحين والآخر.
-اختصر جملك في المحادثة.
-تخيل فكرتك كأنها قيد قبل أن تتحدث.
-تخيل كلماتك على شاشة في عقلك قبل أن تنطبق بها.
-ضع المعلومات الهامة في بداية ونهاية الجمل.
-كن بطيئا في محادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك.
هذا بالنسبة للاتصال المباشر الغير معد له، أما النوع الثاني مرة الاتـصال الـشفهي فهـي الخطبة، وهي الاتصال الذي سبقه إعداد ومسبق وقد ذكرنا بعضا من مهارات الخطابة في معرض حديثنا السابق.

رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض التقديمي

يـرى بعـض الأخـصائيين في علـم الـنفس وعلـم الاجـتماع أن عمليـة القيـام بـالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبالرغم من ذلـك إلا أنهـا أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإدراي الناجح ولإتقان ذلك عليه أن :
-يقدم عرضه بشكل مثير.
-يكون عرضاً معلوماتي.
-يتحدث بطريقة أكثر اقناع.
-يستخدم الوقت بفاعلية.
-وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة .
-كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض.
-قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهم طريقة في العرض.
-وضح لهم طريقة عرض الأسئلة.
-احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .

-ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه.
-أسئل أسئلة طنانة من حين لآخر.
عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدروه إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض، تستطيع أن تتجنب الأشخاص العداونيون من خلال :
-أن لا تكون دفاعيا ـ لا تندمج معه في جدال لفظي ـ قدم حقائق لا آراء ـ عرض آراء أخرى بديلة.
-اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية.
-لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك.
-وقم أنت بدور الربط بين الشرائح.
-احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر الى كل فرد منهم من 3-5 ثوان.
-لا تعط ظهرك للحاضرين.
-احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض.
-التنوع في أسلوبالعمل ـ تغيير نغمة الصوت ـ استخدام التعبيرات الجسدية والإيماءات .
-تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين .
ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي:
1- الاتصال الشخصي الفردي ، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا، وهو نوعان :
أ- مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ، يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ،حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلاً.
ب- غير مباشر: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة.
2- الاتصال الجماعي: هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم.
3- الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل

لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسـائل الإعـلام: مثـل التلفاز ـ أو المذياع والصحافة.
وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:
- الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة.
-الوسـائل الـشفوية المبـاشرة: أي الكـلام والحـديث المبـاشر بـين المرسـل والمـستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقديمية.
-الوسائل الالكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب، والفاكـسميلي، والبريـد الالكتروني، والفيديوتكس والانترنت.

المدير الناجح والاتصال الفعال

يستطيع مدير المنظمة أن يتواصل مع العاملين ويحصل على مكانه ونفوذ وتأثير قـوي، فالاتصال الجيد يساعده ي الحصول على النتائج التي يرغبها كقائد وتربوي مـؤثر ومـن الحقائق التي لا يغفلها المديرون في هذا الصدد أن ألـ500كلمة الأكـثر شـيوعاً في اللغـة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم ويعني ذلك أن متوسط معاني كـل كلمـة يـصل إلى 28 معنى، فأي المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟ إذاً عليك تدرك أهمية ما يلي:
1- الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.
عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمر أو محيطك.
3- وقلة الوقت المتاح ليس عذرا.
4- استثمار وقت الراحة بالالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.
5- في اجتماعاتك لا تنتظر المتأخرين وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.
6- تبسط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال .
7- تذكر أنه كلما حققنا مقداراً كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنا في إدارة عملنا.

8- وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .
9- نلجأ إلى التفسير والتأويل فان النبي صلى اللـه عليه وسلم يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئا من جانب الآخرين .
10- وإذا لم يكن أي منها صحيحاً فانه يعلمنا أن نقول أن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه.
11- الكلمات وإن كان لها معان.
12- إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات .
13- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة .
14- الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها.
15- ولكن يتم تعليمها وتعلما في سياق معين.
16- المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.
17- الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية.
18- وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

كما أن لعوامل تطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته ممكن تنميتها بل والحفاظ عليها بالحفاظ على الخصائص التالية:

- القدرة على وضع الأهداف، بأن تكون أهداف المدير تتسق مع توجيهات العاملين في المنظمة، فهذا يظهره كشخص حاسم وملتزم.
- القدرة على استثارة العزم وشحذ العمل نحو الجهود المضاعفة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، ويأتي ذلك عن طريق زرع الأهداف الحميدة مما تكون الثقة متبادلة ما بين الطرفين.
- القدرة على وضوح الرؤية في نفسك وفي الآخرين، فالمدير القوي صاحب الرؤية الثاقبة التي تستشرف المستقبل يقنع الآخرين بها ويضع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها.
- القدرة على التكييف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المؤسسة.
- القدرة على دفع الآخرين إلى مستويات القمة بوصفه القائد القدوة الذي يدفعهم نحو النجاح.

القدرة على إقناع الآخرين، فقد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المنظمة وأن يمتلك قدرات التحفيز، وكذلك أن يكون صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة في المنظمة ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين، مما يؤثر ذلك سلبياً على قدرته في النجاح كمدير المنظمة، ولكي يحقق للمدير قدرة على الاتصال الناجح لابد أن يعي مفهوم المقولة التالية "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف" فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الاتصال تعتبر أداة رئيسية تساعد مدير المنظمة على تحقيق أهداف منظمته، فهو لا يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهارات الضرورية ليكون ناجحا في عمله بالمنظمة، فهو بحاجة إلى جهود الآخرين، ودعمهم وبالتالي فهو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين، فكلما التقى بأفراد جدد وعلم نقاط القوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعندما يحتاج إلى مهارة أو معلومة معينة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به وإذا ما أراد مدير المنظمة تحقيق ذلك ممكن أن يتبع القواعد الأساسية التالية في سبيل الوصول إلى ذلك:

- الابتسامة توحي للآخرين بأنك ودود ويمكن التحدث إليك .
- تبني أهداف للتعرف على مجموعة متنوعة من الأفراد وذلك باتباع خطوات مدروسة ومحددة وليست عشوائية وليكن هدفك أفراد ذوي سمات ومواهب خاصة أن تريد أن تستثمرها واغتنم كل فرصة سانحة تجتمع فيها بالآخرين أن تحقق ذلك الهدف.
- اختلط بالموظفيين واعرفهم جيداً، وذلك بأن تلتقيهم وتتحدث إليهم خارج غرفة مكتبك في الاجتماعات أيضاً.
- صمم لنفسك بطاقتك الشخصية التعريفية وقم بتوزيعها على الآخرين تحتوي على منظمتك وظيفتك، رقم التليفون، الفاكس، البريد الالكتروني، في الاجتماعات العامة في المنظمة وخارج نطاقها في سبيل صنع تلف الشبكة الناجحة من العلاقات الاجتماعية ذات المستويات المختلفة.
- لا تتردد في التعرف على الأشخاص الذين يحاولون التقرب منك عن طريق الهاتف أو وسائل الاتصال الأخرى حتى لو لم تكن هناك حاجة فورية تربطك معهم فربما يأتي وقت تحتاج فيه إليهم وإلى مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة والرقي بأدائها نحو الجودة المنشودة .

ثانيا : العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة.

او هي وظيفة إدارة: انطلاقاً من الاعتبار بأن العلاقات الناتجة عن نشاطات المؤسسة تؤلف قيمتها، ترى الإدارة نفسها ملزمة بالاضطلاع بمسؤولية تحسين تلك العلاقات إلى أقصى الدرجات الممكنة، تأميناً لتحقيق الغاية التي أنشئت المؤسسة من أجلها.

او هي وظيفة دائمة ومنظمة: إن تعريف العلاقات العامة على أنها وظيفة دائمة ومنظمة من شأنه أن يعطينا فكرة واضحة عما يجب أن نكون عليه، أكثر من نشاط تحققه المؤسسة من خلال علاقاتها المتعددة، وأبعد من الجهود التي تلتزم ببذلها لإنشاء العلاقات الطيبة وتأمين استمرارها.

عناصر العلاقات العامة

1- وجود فريق: ويقصد بالفريق المؤسسات والشركات والإدارات على مختلف أنواعها واختصاصاتها.

2 - الجهود المبذولة: ويقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.

3 - إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والمؤسسة من جهة وبين الجمهور من جهة، بوجود الروابط التي تنظم وتحكم نشاط وتصرف كل منها.

4 - أطراف العلاقات الطيبة: إن العلاقات الطيبة تكون بين الإدارة أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها من جهة وبين الإدارة أو المؤسسة وبين سائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

أهداف العلاقات العامة

1)- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَنَّاء.

2)- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.

3)- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

4)- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الإفراد لتعريف الجمهور بذلك.

5)- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

وثمة اختلافات في مجال الأهداف عندما تكون العلاقات العامة جهازاً من أجهزة الدولة أو الحكومة، فتكون الأهداف:

1- **في المجال الاقتصادي:**
أ- تنمية وتشجيع الوعي الإدخاري.
ب- ترشيد الإنفاق الحكومي.
ج- ترشيد الاستهلاك (الماء، الكهرباء، الثروات الطبيعية).
د- نشر الوعي التأميني.

هـ- تقديم الإرشاد والتثقيف في مجالات الصحة والزراعة والتغذية والأمن الصناعي.

2- في المجال السياسي:

أ- تنمية الشعور الانتمائي للجماهير.
ب- محاربة الإشاعات والدعايات المغرضة.
ج- نقد الأخطاء والسلبيات للمسؤولين وتقديم النصائح.
د -تعبئة الجماهير للتغيرات.

3- **في المجال الإداري:**

أ- تشجيع مبادرات بعض الإداريين لحل المشكلات التي قد تعرقل العمل.
ب- تنشيط المناقشات الهادفة إلى التطوير الإداري.
ج- نقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل.

كيف تقوم بالتسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات سمة المستقبل في التعامل مع عملائك على أسس جديدة، قوامها تدبير علاقات طويلة الأجل تبني المزيد من الربحية. وحتى تصل إلى ذلك عليك إتباع مجموعة من الخطوات:

أولاً: عرِّف من هم عملاؤك:
بدون معرفة وتحديد عملاء المنشأة بدقة يصبح من الصعب – إن لم يكن من المستحيل – تطبيق علاقة One – to – One .
ولتحقيق ذلك يجب توفير البيانات الخاصة بالعملاء من الحسابات الداخلية وأنظمة خدمة العملاء وقاعدة بيانات العملاء وأيضاً من إدارة التسويق.
ثانياً: صنَّف عملاءك:

الخطوة الثانية في تنفيذ التسويق بالعلاقات هي البدء بتمييز قاعدة العمـلاء حيـث أن كل شريحة من شرائح العملاء تمثل وزناً نسبياً مختلفاً عـن بقيـة الـشرائح الأخـرى مـن وجهة نظر المنشأة، وبالتالي فإن بعض الشرائح سوف تكون ذات قيمة أكبر من الأخرى.

ولما كان التسويق بالعلاقـات يحتـاج إلى اسـتثمارات كبـيرة لتـصميمها وتنفيـذها، فـإن تحقيق أي عائد من وراء تطبيق هذا المفهوم لن يتحقق إلا إذا تم تقديمه إلى الشريحة الأكثر أهمية والأكثر قيمة.

ويمكن تقسيم العملاء إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1- مجموعة العملاء الأكثر قيمة Most Valuable Customers (MVCs) .
وهم مجموعة العملاء الأكثر قيمة للمنشأة.

2- مجموعة العملاء الأكثر نمواً Most Growable Customers (MGCs) .
وهم مجموعة العملاء الأكثر نمواً والتي يمكن من خلال استمرار التعامل معها تحويلهـا إلى مجموعة أكثر قيمة للمنشأة.

3- مجموعة العملاء الأقل من الـصفر Below Zero's (BZs). وهـم مجموعـة العمـلاء أصحاب القيم السلبية بالنسبة للمنشأة، نظراً لأن تكلفة دعمهم وخدمتهم تعتبر أعـلى من المألوف.

ثالثاً: التعامل مع العملاء الأكثر قيمة:
يجب على المنشأة أن تبدأ في البحث عـن منتجـات وخـدمات جديـدة بالنـسبة لهـؤلاء العملاء اعتماداً على احتياجاتهم ورغباتهم.
بعبارة أخرى يجب على المنشأة التحول من مفهوم "التصنيع للبيـع (Make and Sell) إلى مفهوم "التصنيع للطلب " (Make to Order).
كما أن عملياتهـا المختلفـة يجـب أن تـصبح موجهـة بالعميـلCustomer – Centric أكثر من كونها موجهة بالمنتج Centric – Product.
رابعاً: تطوير المنتجات والخدمات التي تـتلاءم مـع احتياجـات العمـلاء: وذلـك لمقابلـة احتياجات مجموعة العملاء ذوي القيمة العالية (المجموعة الأولى) يجب عـلى المنـشأة أن تقوم بتطوير وتعديل العديد من جوانب النشاط الخاص بها لكي تتفق وتتواءم مـع احتياجات هؤلاء العملاء مثل: الاتـصالات، المنتجـات، الخـدمات المـصاحبة، ويجـب أن تكون الدرجة التي سيتم بها هذا التعديل أو التطـوير متناسـبة مـع الطبيعـة المعقـدة لاحتياجات هؤلاء العملاء. ان المستقبل الناجح يعنى التنافس على خلق القيمة المضافة لعميلك.
إن الجودة النسبية والمدركة من الأمـور الهامـة في المنافـسة المـستقبلية، حيـث تبحـث المنشآت معيار جودة مرتفع للغاية Six Sigma وما يطلق عليه إنتاج بلا عيوب إطلاقـا Zero Error، وهى ما تعادل مستوى 99.9997 وبانحراف لا يزيد عن 3.4 في المليون.
حيث أن رفع الجودة إلى المستويات المتميزة سوف يزيد من المزايا التنافـسية المتـوفرة للعملاء، وحيث تحقق الجودة العالية Good Enough ness والتي تمثل نقطة المنفعة القصوى التي يمكن أن تتحقق لدى عملاء المستقبل، فإذا لم يفعل منافسوك ذلك فأنت الرابح الوحيد.
فعنـدما تكـون هنـاك مواصـفات ومعـايير مـسبقة للجـودة ومعروفـة مـن العمـلاء فـإن المنـشآت التـي تـسعى إلى إنتـاج مواصـفات أقـل يعنـى ذلـك ضـياعا للوقـت والمجهود، وخـسارة فعليـة، وبالتـالي فـإن عـلى المنـشأة أن تكـون جودتهـا عـلى الأقـل مساوية لتلك المعايير في البداية حتى يمكن أن تكون عـلى أول طريـق سـباق المنافـسة. ولا يعنى الوصـول إلى أقـصى درجـات الجـودة هـو تحقـق الإشـباع الممكـن إذ ينبغـي

على المنشأة أن تعظم العائد على العملاء من خلال تدريبهم على استخدام المنتجات بفاعلية، والاستمرار في حل أي مشاكل يمكن أن تقلل من الاستخدام الأمثل لتلك المنتجات حيث يتحقق الرضا عند استخدام المنتجات وليس عند قيام العميل بالشراء.
وصانعوا جودة المستقبل عليهم أن يبحثوا عن المنافع والقيمة المالية لأعمال العميل وخطوط منتجاته، ويحددوا نقاط الضعف التي تبحث من العملاء عن دعم أو إضافة، وبالتالي فإن الطريق الرئيسي لدعم العملاء يتأتى من خلال أسلوبين:

1- دعم القوة الإيرادية للعملاء سواء بزيادة ربح الوحدة أو زيادة معدل الدوران Revenue Generators.

2- تقليل تكاليف العملاء بما يدعم عناصر الربحية Cost Contributors .

التسويق المباشر

التسويق المباشر هو نظام للاتصال التفاعلي في مجال التسويق Interactive System يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية التي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن، وبالتالي فإنه يحقق الاتصال وجهاً لوجه ويحقق التفاعل بين السوق والعميل Interactive مع استخدام مجموعة من الوسائل Media بدءاً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الانترنت. ويمكن بشكل مباشر من قياس ردة الفعل بشكل مباشر Measurable Response.فضلاً عن إمكانية قيام العميل بالتفاعل مباشرة وتحديد طلباته .هذا إلى جانب الوصول للعميل في أي مكان Transaction at Location .

مجالات التسويق المباشر:

يعنى بالتسويق المباشر تدفق مجموعة من الأمور الضرورية اللازمة لحركة التسويق العصري التي تغطي كافة مجالات النشاط التسويقي فهو ليس مجرد الأداة التي تسعي إلى تزويد العملاء بخصائص السلع والخدمات المراد الإعلان عنها، بل إنها تدعم عمليات التطوير المتكامل للمنتجات من خلال الحصول علي الاستفسارات والتفاعل مع العملاء.

وتتخطى عمليات التسويق المباشر عملية بناء التعرف على المنتجات وإدراكها من العملاء إلى المساعدة في عملية البيع والتوزيع والإعلان عن خدمات أخرى متصلة بمنتجات الشركة.

فضلاً عن بناء الرغبة لتجربة المنتجات، والمشاركة الفعالة في تقديم المنتجات الجديدة من خلال إجراء عرض متكامل لاستخدامات المنتجات والحصول على أسواق جديدة، وبناء أرضية متكاملة لوسائل تنشيط المبيعات من خلال عرض الخصومات السعرية وتمكين المستهلك من الاستدلال على الموزع، مع إمكانية عرض مزايا ومنافع المنتجات، والمشاركة في توزيع العينات وترويج المبيعات. والتسويق المباشر لا يكون فقط للمستهلكين بل إنه يمتد إلى المنشآت حيث يهدف ذلك إلى جذب التعامل مع منافذ التوزيع الوسيطة. ودعم المبيعات والتعريف بالمنشأة، فضلا عن دعم جهود الباعة والموزعين، وتقديم خدمات ما بعد البيع والعناية بالعملاء وتقديم المنتجات الجديدة والتعريف بها.

أهم مزايا التسويق المباشر:

- يحقق التسويق المباشر معدل وصول أكبر للعملاء Precise Reach حيث تعتمد أنشطته على قواعد معلومات قوية ومرنة بما يحقق الاستفادة المثلى من التكلفة المنفقة على النشاط التسويقي.

- التفاعل المباشر مع العملاء، من خلال علاقة شخصية مباشرة تتفهم فيها الإدارة مباشرة مطالب وحاجات العملاء وتسعى إلى تحقيقها كما تتعرف على ردة الفعل المباشرة من رضى العميل من السلع والخدمات المقدمة وأسلوب تقديمها.
- تسهيل عمليات الشراء والتبادل للعملاء من خلال إمكانية الرد المباشر Convenient Response والسريع حيث يوفر التسويق المباشر عدة وسائل إما بالبريد أو الفاكس أو باستخدام الإنترنت للرد المباشر من جانب العميل مما يقلل فاقد الجهود التسويقية.

- إمكانية استخدام تجزئة السوق بطريقة أفضل حيث تحديد المنتجات الخاصة بفئة معينة وتحديد الاسم والسعر بما يتناسب مع متطلبات الجودة المدركة لهذه الفئات هذا ويمكن التسويق المباشر من إعداد أساليب إعلان وترويج بوسائل مختلفة تتفق مع المفاهيم الخاصة بكل فئة.

وسائل التسويق المباشر Direct Marketing Media:

البريد المباشر والبيع بالبريد: يعتبر الإعلان بالبريد من أهم الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع في كل من عمليتي البيع والإعلان على السواء، إذ يتم التخاطب مباشرة مع المشتري المرتقب لسلع وخدمات المنشأة, الإعلان المباشر Direct Advertising ومن ذلك:-

(1) الرسالة الإعلانية المنفصلة Insert في الجرائد والمجلات، والملاحق: مع زيادة عدد صفحات الجرائد والمجلات وزيادة المساحات الإعلانية بها كان من الضروري وجود وسيلة تصطدم بالعميل وتجذب انتباهه من بين كل هذه الإعلانات المنشورة، وتعتبر الأنسيرت أو الرسالة الأعنية المنفصلة والمطبوعة داخل الجرائد والمجلات من الأمور المعتادة التي نراها في عالم اليوم.

(2) الكتالوجات Catalogs:

الكتالوج هو كتيب يرسل بالبريد المباشر، أو عبر الإنترنت يبين بشكل متكامل التفاصيل المختلفة عن السلع والخدمات المراد بيعها, كما يمكن أن يوضح

الأسعار للوحدات المختلفة، وفي الولايات المتحدة وحدها يتم إرسال نحو 13 مليون كتالوج بالبريد سنوياً.

ويطلق على هذه الوسيلة، وسيلة ال 35 بليون دولار، إذ يتعدى المنفق على هذه الوسيلة أضعاف هذا القدر إذ أنها القاسم المشترك في الإعلان سواء في المنشآت التي تهدف إلى الربح، وتلك التي لا تهدف إلى الربح.

(3) التسويق عبر الانترنت: من التعريفات المفصلة للبيع عبر الإنترنت أنه "التسويق بالريموت كنترول Marketing By Remote"، وفي العشر سنوات الأولي من القرن القادم يتوقع كتاب التسويق أن يكون مشتركو الإنترنت يقارب تماماً المشتركين في التليفون، ولن تكون لديك أية ميزة في هذا الوقت، بل إن ميزتك أن تتعامل مع الانترنت الآن وتصنيفها كأداة للتعامل المستقبلي خاصة وأن المستقبل سوف يشهد لك تخصص عدد من الشبكات المستقلة في مجموعات تضم ملايين المشتركين مثل شبكة الأعماق، وشبكة القطاع العائلي، وشبكة الأطفال..إلخ. وتتخصص الشبكات في تقديم خدمات مميزة مثل التعليم والتجارة والرياضة والترفيه، والاتصالات الشخصية.

ويشبه الكثير من الكتاب شبكة الانترنت بأنها منجم ذهب لمعلومات العملاء المرتقبينGold mining فأنت تحصل على معلومات مجانية وفوراً، حيث تضع الكثير من الشركات وبيانات تفصيلية عن أنشطتها ومنتجاتها، وتمكنك من الحصول على المزيد من المعلومات في حالة طلبها، أو عن طريق التحادث المباشر معهم عبر الإنترنت.

نشاط العلاقات العامة

تتناسب برامج العلاقات العامة في المؤسسات مع ما يرصد لها من ميزانيات، وتختلف هذه البرامج باختلاف المؤسسات. وتتناسب كذلك مع الأهداف التي تخطط لها تلك المؤسسات، ومع هذا فإن جميع المؤسسات تشترك في الأسلوب العلمي الذي تتبعه لوضع خطة سليمة ناجحة للوصول إلى الأهداف بأقصر وقت ممكن وأقل نفقات وجهد.

ولا بد للمخططين لهذا النشاط من وضع خطوات متسلسلة، وأهم هذه الخطوات هي:

1- دراسة شاملة للمؤسسة:

وهي الخطوة الرئيسية والحيوية الأولى للمخطط ويقوم فيها بالاطلاع على كل صغيرة وكبيرة ودراستها بشكل كامل كي يتَعَرَّف على وضعها ومشاكلها.

2- دراسة الجمهور وتشخيصه:

إن دراسة جمهور المؤسسة أمر حيوي، كي تتطابق مصالح ورغبات الجمهور مع دراسته، وتضم هذه الخطوة تحديد الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة، التي تهتم المؤسسة في كسب رضاها وتأييدها.

3- تحديد المشاكل:

بعد دراسة المؤسسة والجمهور، تتضح للمخطط جميع المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة ودور العلاقات العامة في مواجهتها وحلها، وبناء على هذا لا بد من التعرف على الجذور العميقة للمشكلة التي تولدت في تفكير الجمهور للتمكن من إحداث التأثير الفعال وإحداث الأثر المطلوب.

4- معالجة مشاكل الجماهير:

إن كل مجتمع سواء أكان كبير الحجم أم صغير، يتصف بحدوث بعض المشاكل والاختلافات الناجمة عن تبيان الآراء والاجتهادات بين أعضاء هذا المجتمع. ولكي يكون الإداري ناجحاً في عمله، لا بد له أن يقوم بدراسة ذلك وتشخيص هذه المشاكل والاختلافات المعوقة للعمل، ثم وضع أنسب الحلول لذلك، في وقت مبكر وقبل فوات الأوان حتى لا تصل إلى درجة الاستفحال ولكي يجنب مؤسسته جميع الأضرار المحتملة والمتوقعة نتيجة هذه المشاكل خصوصاً الداخلية منها.

5- مشاكل الجمهور الداخلي:

بالنسبة للجمهور الداخلي في المؤسسة، يشمل التخطيط الداخلي حل مـشاكل العـاملين وإلغاء متاعبهم ومعاناتهم.

وفي مـا يـلي بعـض الحلـول المقترحـة التـي يمكـن أن تجنـب الإدارة بعـض المـشاكل والمعوقات:

1 - دعم العلاقات العامة مادياً ومعنويـاً لتمكينهـا مـن إعـداد بـرامج خاصـة لتوثيـق العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة.

2 - تدريب وتأهيل الهيكل الإداري، ووضع الموظف في القسم الذي يلائم اختصاصه.

3 - فتح الدورات التأهيلية للموظفين الذين يحتاجونها.

4- وضع المحفزات المادية والمعنوية والمكافآت الأخرى للمبدعين أو المتميزين.

5- الاهتمام بعقد الندوات والاجتماعات للهيكل الإداري والمنتسبين، ومناقـشة المـشاكل وطرح الحلول المناسبة لها بين الحين والآخر قبل تفاقم المشاكل واستفحالها.

6- مشاكل الجمهور الخارجي:

إن المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي تبغي التوسـع، لا بـد أن تجابـه اتـساع وانتـشار خـدماتها أو مبيعاتهـا، وبالتـالي زيـادة أعـداد زبائنهـا أو المـستفيدين مـن إنتاجهـا أو خـدماتها. وهـذا يعنـي ظهـور المـشاكل التـي تواجههـا بحكـم تـشابك علاقاتهـا.

إن كل إدارة تحاول القضاء على ما يواجهها من معوقات، بالرغم من استحالة التوصل إلى علاقة مثالية خالية من المشاكل تماماً بين الجمهور الداخلي والخارجي. إن زبائن المؤسسة المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها من غير الموظفين يسمون بالمجمهور الخارجي، والقائد الإداري الناجح يعمل على وضع أسس وبرامج تقلل من وطأة المعوقات أو المشاكل التي تحدث مع الجمهور الخارجي من أجل استمرار مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها من أجل ذلك تبدأ الدراسات والبحوث الخاصة بكيفية تشخيص نفسية الجمهور الخارجي لإنجاح عملية التعامل معهم وضمان رضاهم النفسي بشكل جيد مع المحافظة على مصالح المؤسسة.

مدير العلاقات العامة

من أهم المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتق مدير العلاقات العامة، هي قيادة برنامج إيجابي متطور باستمرار للعلاقات العامة، ضمن فهم واقعي متجدد تقوم عليه علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي والداخلي، هذا الجمهور الذي قد يتغير اتجاهه وتتعدد آراؤه حسب الظروف والمواقف.

لا بد لجهاز العلاقات العامة أن يتابع المتغيرات بشكل مستمر، وأن يقوم بما يجب القيام به من دراسات للرأي العام ومن مراقبةٍ ومتابعةٍ لهذه الجماهير وفهم حاجاتها والقوى المؤثرة التي تحكم الرأي العام، إلى واجباته في نصح الإدارة العليا وتقديم المشورة لها حول كل ما يتعلق بذلك، وخاصة في مجال الاتصالات والحلول المطلوبة لحل مشاكلها، كما يتوجب على مدير العلاقات العامة أن يلاحظ ويحلل ما يحدث من تحولات داخلية، على مستوى رجال الإدارة في المؤسسة. وعليه كمدير للعلاقات العامة أن ينبه إلى أي انحراف أو تذبذب سلبي يستوجب التصحيح، وأن يقوم تبعاً لذلك بالحملات الإعلامية والاتصالات التي تعيد الأمور إلى نصابها، هذا إلى جانب إحاطة الجماهير بما يجب أن يعلموه.ولا بد لمدير العلاقات العامة أن يتمتع بالآتي:

1- القـدرة الإداريـة: أي القـدرة عـلى إدارة جهـاز العلاقـات العامـة، وتوجيـه الخـبراء والأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم بشكل مستمر.

2- القدرة على تحديد الأهداف: أي القابليـة عـلى وضـع الأهـداف وتبويـب أولوياتهـا حسب درجة أهميتها، ورسـم الخطـط الناجحـة والكفيلـة بتحقيـق أهـداف العلاقـات العامة.

- موهبة الإبداع والتحليل.
- القدرة على دراسة الرأي العام وتحليله.
- تحديد وسائل الاتصال مع الجمهور بشكل صحيح، واختيار التوقيت المناسـب لتنفيـذ العمليات.

القابلية على استخدام أفضل السبل لاستثمار القوى البشرية، والإمكانات المادية المتاحة لجهاز العلاقات العامة.

- قوة الشخصية الكامنة، حتى يتمكن من عرض آرائه ومقترحاتـه بـصراحة وموضـوعية والدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة وإدارتها العليا.

ثالثا

ادارة الافراد

تمهيد

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة، وأآثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا في المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار قدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف قدرة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.

تعريف إدارة الأفراد

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصرالبشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب كامل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

1 .إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

2 .أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

3 .أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وآفاءة وإذا كان هدف الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل

الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمـة، بـل تـصبح واحـدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

وظائف إدارة الأفراد

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

1- الحصول على الموارد البشرية:
ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظـائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة مـن الوظـائف الفرعيـة الأخـرى والتـي تتعلق بما يلي:

أ تصنيف الوظائف.
ب تخطيط الموارد البشرية.
ج الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- تنمية الموارد البشرية:
ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشمل:

أ- مفاهيم أساسية في التدريب.
ب- تحديد الاحتياطات التدريبية.
ج- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

3- حسن استخدام الموارد البشرية:
وذلك ضمانًا لاستخراج أفـضل مـا في العـاملين مـن طاقـات، وحـسن معـاملتهم وتـدبير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:
أ- الرواتب.

ب- الحوافز.

ج- تقويم الأداء.

د- الترقية.

هـ- النقل.

أنماط الأفراد ومشكلات التواصل

- إن الاختلافات بين الشخصيات الإنسانية قد تولد نوعاً من مشكلات التواصل ما لم يكن هناك فهم جيد لاحتياجات وسلوكيات أنماط الأفراد المختلفة. وما لم يتم قبول فكرة حتمية الاختلاف كطبيعة إنسانية، فإن سوء الفهم سيستمر بخط بياني متصاعد في جميع أبعاد العلاقات الشخصية.

  كيف تعالج مشكلة نشأت الاختلافات الشخصية:

  الخطوة الأولى: تحدث عن حتمية التباين أو الاختلاف. ينتج عن الصمت تمزق في عواطف كل طرف من الأطراف المشاركة. وفي نفس الوقت يقف الصمت حائلاً أمام أية إمكانية لحل المشكلة، المعالجة الصامتة هي معالجة سلبية، وأي إنسان بإمكانه أن يكون سلبيا، فلتكن إيجابياً وتكلم بصوت مسموع من خلال:-

- أين: تكلم عن الخلاف بشكل خاص، بحيث يتمكن جميع المشاركين من التواصل بصدق ودون قلق. فما لم تعرف الحقيقة كاملة ستبقى المشكلة ماثلة، الحل الجزئي ليس حلاً.

- متى: تكلم عن المشكلة عندما يكون الأفراد منتعشين في أوج نشاطهم، وإلا فهم لن يكونوا قادرين على التفكير بعقل منفتح، وبالتالي لن يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم بوضوح.

- كيف: تأكد من أن أي كلمة تقولها قد مـرت بثلاثـة اختبـارات هامـة: هـل هـي صادقة؟ هل هي ضرورية؟ هل خرجت بشكل لطيف؟

الخطوة الثانية: كن متفهماً، انظر إلى الأشياء مـن وجهـة نظـر الآخـر. يقـول المثـل القديم: "لا يمكنك أن تفهم الآخر بشكل جيد ما لم ترتـد قبعتـه"، انظـر إلى الأشـياء من وجهة نظر امرأة، من وجهة نظر مفكر، من وجهة نظر رجـل، انظـر إلى الأمـور بعين مدير، بعين زبون، بعين موظف، تعامل مـع الوضـع مـن عـدة وجهـات نظـر، تقليدية، تشاركية، أو متفردة.

من جهة ثانية حاول أن تتفهم العوامل الأخرى مـن المـاضي والحـاضر التـي تحكـم حياة الآخر والتي يمكن أن تكون أثرت في تشكيل شخصيته أو شخـصيتها. فيمكنـك أن تتفهم شخصية عمرعلى سبيل المثال بشكل أفضل إذا ما علمـت المـؤثرات التـي حكمت طفولته في الثمانينات، كـما يمكنـك أن تتعـرف عـلى شخـصية ليـث إذا مـا عرفت أنه نشأ في السبعينات في بيئة كذا وكذا في البلد الفلاني أو المدينة الفلانية.

الخطوة الثالثة: كن مرناً فلـتكن لـديك الرغبـة في التوصـل إلى حـل وسـط. عنـدما يكون الأفراد متحجرين مهما كان نمطهم ومتحيزين لوجهة نظرهم فلا جدوى مـن الكلام، أي نوع من أنـواع النقـاش لـن تكـون لـه نتيجـة مرضـية في خلـق علاقـات إيجابية.

يجب أن تتحلى جميع الأطراف بالمرونة، فالمسار نحو حل وسـط يجـب أن تـسلكه جميع أطراف المشكلة. عندما يكون الحل الوسط رغبة أحد الطـرفين فقـط يتبخـر الشعور بالعدالة، وتكون النتيجة تدهوراً في العلاقات. قد يستمر الأفـراد في تواصـل شكلي، فتكون علاقاتهم صورية فقط، أما عاطفياً فيكون انعدام التواصل قد أصـبح كاملاً.

الخطوة الرابعـة: كـن صـبوراً، متـسامحاً. فلتـدرك أن الاختلافـات بـين الأفـراد أمـر حتمـي، لا يوجـد فـرد متطـابق مـع آخـر، كـما أن القليـل فقـط مـن الأفـراد هـم

الذين يجدون من يتوافقون معه في العمـل بـشكل تـام،وأن الـصبر والتـسامح مـع أنمـاط الأفـراد المختلفـة: التقليـدي، والتـشاركي، والمتفـرد أمـر ضروري إذا مـا كـان التواصل وعمل الفريق وموقـف الفريـق الواحـد هـو الهـدف الـذي تتطلـع إليـه.
احتياجات القيادة والمساهمات التنظيمية للأنماط المختلفة:
هناك نقطة هامة يجب أن نتذكرها دائمـاً، وهـي أن الأنمـاط المختلفـة مـن الأفـراد تحتاج إلى معاملـة مختلفـة لإشـاعة جـو الرضـا ورفـع سـوية الإنتاجيـة مـن خـلال استخدام الأفراد لكامل طـاقتهم. عـلى سـبيل المثـال غيـاب التخطـيط والإرشـادات الواضحة محبط بشكل خاص للتقليديين، بينما تقف النزاعات والعلاقـات العدائيـة الشخصية كحمل ثقيلة وضريبـة شـديدة الوطـأة عـلى التـشاركيين، أمـا المتفـردين فيشعرون أن الإشراف المباشر والقواعد الصارمة ليـست إلا هـيكلاً لبيئـة عدائيـة لا يمكنهم التعامل معها. القادة الحقيقيون هـم الـذين يمكـنهم تـوفير البيئـة الملائمـة للأنماط الثلاث. يوفرون النظام والمقاييس للتقليديين، والعلاقات الاجتماعية الدافئـة للتشاركيين، ويشجعون الإبداع والتطور والنمو الشخصي للمتفردين.
وبالرغم من أن التنظـيمات عـلى اختلافهـا يمكـن أن تجتـذب أنماطـاً مختلفـة مـن الأفراد، فإن بنية المؤسسات العسكرية والنظام الذي يحكمهـا يـستهوي التقليـديين في حـين تجتـذب التنظـيمات التـي تعنـى بالاهتمامـات والخـدمات الإنـسانية التشاركيين، أما المتفردين فتستهويهم الأعمال الإبداعية وتلـك التـي يتمكنـون مـن ممارستها "بحريـة". تـذكر أن كـل نمـط مـن الأنمـاط الـثلاث يحتـوي عـلى جوانـب إيجابية وأن التنظيم المتكامل هو الذي يحتـوي عـلى الأنمـاط الـثلاث، يـوازن فـيما بينها فيفلح في الاستفادة من مهاراتها المتنوعة.
التقليديون يأتون بالأسس والثباتية والنظام الذي يحتاجـه كـل تنظـيم إذا مـا كـان ينشد النمو والازدهار. هم يضعون النظم والقواعد التي تسمح لجميـع الأفـراد أن يعملوا سوياً بطريقة منظمة.

التشاركيون فعالون وودودون، هم يوفرون المادة الهلامية الذي تجمع بين الأفراد وتخلق بينهم روح الصداقة والتلازم كقادة هم قادة تشاركيون، وكأتباع هم أعضاء فريق من الطراز الممتاز. التشاركيون هم عوامل الانسجام الضرورية في كل أسرة سواء الأسرة العائلية أو أسرة العمل. التشاركيون يشيعون جو الدفء والدعم بطبيعتهم غير المتكلفة.

المتفردون يقدمون الأفكار الجديدة والمبدعة، هم مستقلون ويقاومون الإشراف المباشر ، ولكن عندما يُحَفَّزون بشكل شخصي هم أفراد ديناميكيون ومبدعون. التنظيم دائماً بحاجة إلى مبدعين إذا ما أراد أن يكون نشيطاً، قوياً، يطور لنفسه منتجات و مبادرات و أسواق جديدة ، خاصة إذا ما كان متواجداً ضمن بيئة تنافسية.

اتبع أسلوب الأنماط المتنوعة لتقوية المجموعة.

عند بناء الفريق يتجه بعض القادة إلى انتقاء أفراد يتناسبون مع شخصيتهم هم بل ويحاولون أن يكونوا مشابهين لهم. إلا أن هذا النهج يحد من قدرات المجموعة في تحقيق أهدافها. عوضاً عن ذلك، يجب أن يفكر القادة بما يمكن أن يستفيده أفراد المجموعة من بعضهم البعض.

رابعاً
إدارة الذات
ماهية ادارة الذات

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في حقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف.
والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت او إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في اكثر من اتجاه، لذلك عليك ان تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسئلة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

1- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

2- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الـورق، وغـير ذلـك يعتـبر مجـرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيـساعدك عـلى إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

3- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.

4- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيـل: أتعلـم مـن أخطـائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.

5- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيـك في نفس الوقت، فأيهما ستختار، باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفـس الوقت غير مضر لغيرك.

6- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

7- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكـذلك لتنظـيم وقتـك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.

8- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلـق بـك سيـساعدك أكـثر عـلى عـدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.

9- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنـا منظمـين أو نـاجحين، فكـن مرنـاً أثنـاء تنفيذ الخطط.

10- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثـير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

11- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

حاجات النفس الأساسية

أولا: حاجات البقاء: والتي يمثلها حاجتنا إلى الطعام والماء و التنفس أو حاجتنا إلى الجنس لأنه الوسيلة لتكاثر أفراد الجنس البشري .

ثانيا: حاجات الانتماء: كحاجة الإنسان إلى الانتماء إلى ملة دينية، أو إنتمائه إلى عائلة أو وظيفة أو انتمائه للمجتمع كفرد من أفراده.

ثالثا: الحاجة إلى القوة: وتتمثل حاجتنا إلى القوة من خلال التميز في المراتب العلمية التي تجعلنا (نسيطر) على الآخرين ونقودهم، ويتبع ذلك كل حاجة للتميز والسيطرة .

رابعا: الحاجة إلى الحرية: وتتمثل الحرية في قدرتنا على اتخاذ القرار، وعلى الإرادة المستقلة للفعل.

خامسا: الحاجة إلى الترفيه: وتتمثل هذه الحاجة في رغبتنا في الترفيه والضحك، أو ممارسة بعض الهوايات المحببة وممارسة بعض الألعاب.

فهم الذات

لا يمكنك أن تتعامل مع ذاتك بشكل جيد ومبدع دون أن تفهمها بشكل كامل. أنت في هذه الحياة من أنت ؟ من تكون؟ في حياتنا التي نحياها. ثمة أمور تمثل جانب الأهمية والأولوية في جوانب حياتنا المختلفة، نحرص على التعرف عليها وملاحظتها، وإذا تمكنا من التغيير فيها. فإن كثير من طرق مسار حياتنا ستتغير. هذا المجالات نجدها بصورة كبيرة في أربع مجالات رئيسة هي:

1- المجال الروحي: العلاقة التعبدية بالــلــه عـز وجـل، آداء الـشعائر في وقتهـا، القـيم الأساسية لفهم الحياة، معتقدات القوة والضعف، التأمل الذاتي.

2- المجال العملي: الواقع المهني المعاش، الرضا العملي، الآداء في خدمة العمل.

3- المجــال الاجتماعــي: الأسرة، العلاقــة بــالآخر، الاســتقرار العــاطفي، روح التكــاتف والتعاضد، محبة الآخرين.

4- المجـال الـصحي والبـدني: العنايـة بالجـسد، والـصحة العامـة، والاهـتمام بمـا يؤكـل ويشرب، وتنظيم راحة الجسم، وممارسة الرياضة.

وأنت تتعرف على ذاتك أولا. اكتب ماتعرفه عن نفسك في المجالات الـسابقة في الوقـت الراهن الذي تعيشه الآن :

1- المجال الروحي.

2- المجال الاجتماعي.

3- المجال العملي.

4- المجال الصحي والبدني.

المستويات المنطقية.

الإنسان، هو فرد يعيش وفق منظومة متكاملة، تسعى لهدف واحد، ومـستقبل واحـد، كل يقدم جهده، ويبقى التوفيق والنجاح حليف من قدم أكثر مصحوبا ببركة الـلـه عـز وجل.

نستعرض (الذات) الإنسانية مـن خـلال سـلم تـصاعدي (ذهنـي) يكـشف في محـصلته الأخـيرة مـا يمثلـه هـذا الإنـسان، ومـايمكن أن يعملـه. في سـلم (المـستويات المنطقيـة الذهنية) سنتعرف على الإنسان من خلال التالي:

أولا: البيئة Environment: مكان وزمان المعيـشة، طبيعـة الحيـاة، الأسرة، الأصـدقاء، المجتمع.

ثانيا: السلوك Behaviour: الممارسات الإيجابية والسلبية، التكرار، التأثير.

ثالثا: القدرات Capability: المواهب، الإمكانيات السلبية والإيجابية، التأثير، الاستثمار.

رابعا: الهوية Identity: أنت، حالك، تأثير ماسبق، الاستثمار. **خامسا: القيم:**
وهي معيار حكمك على مـاهو فاضـل أو منكـر، والقـيم تكـون بمثابـة عنـاوين بـارزة (الحب، الإخلاص، النجاح، الرضا....الخ)

سادسـا: المعتقـدات Beliefs: النجـاح والفـشل، الممكـن والمـستحيل، الحـافز، العـائق، التأثير، الاستثمار.

سابعا: الصلة العليا Connectedness: المرجعية، التأثر، الهدف والغاية.

جوانب التعامل المطلوبة لتنمية الثقة بالذات

1 - فتح الطريق المُيسر للأفعال الذاتية السابقة الذكر في (أولاً).

2 - أن يكون أول رد فعل لك عندما تلقـاه الابتـسامة مهـما كـان حالـه و سـلوكه، وأن تحرص على أن يبتسم هو لك عندما تلتقيان دائماً.

3 - بـذل العطايـا في الحاجيـات غـير الأساسـية (هـدايا - أجهـزة - أدوات مدرسـية - ألعاب).
4- حسن التعامل مع طلبات الفرد التي لا تلبي له، وذلك بأن يبين لـه العـذر في عـدم إمكانية التلبية.

5 - السكوت عن أخطائه والتغاضي عن هفواتـه، مـع تحـيُن الفـرص المناسـبة لتوجيهـه وإعلامه بما يعينه على عدم تكرار تلك الأخطاء.

6- حمايته من تعديات الآخرين، والوقوف بجانبه إذا تعرض لشي من ذلك، ومن المهـم أن يطلب منه التسامح في مقابلة أخطاء الآخرين، مع تذكيره بفضل العفو عـن النـاس، والصبر على ما يكره، وتعليمه أن لكل فرد نصيب من الأمور التي يكرهها، ولابـد لـه أن يصبر عليها.

7- منحه الحب قولاً: بأن يسمع كلمات الحب منك، وفعلاً: بـأن يُمـازح ويُـضم ويُقبـل ليشعر بأنه محبوب ومقبول ومُقدر بقيمة عالية لديك، ولدى الكبار غيرك.

8 - أن يُمْدَحَ حال فعلة لما يحسن، أو عند تجنبه مالا يحـسن، فـإن إمـساكه عـن الـشر منقبة له، يجب أن يمدح عليها، و يُمْدَحَ كذلك عنـدما تـسير أمـور حياتـه الدراسـية، أو علاقاته المنزلية، أو الاجتماعية في الحي بصورة طبيعية، أو جيده، فإن هذا يُعَـدُّ إنجـازاً يجب أن يُمْدَحَ عليه.

9 - أن تبحث عن الأمور التي تتوقع أنه يستطيع إنجازها بنجاح، فتعمـل عـلى تكليفـة بها، ثم تمدحه عليها.

10 - أن تُسمع الزوار والأقرباء الثناء عليه بحضوره، موفعلاً: بأن يُمازح ويُضم ويُقبل لي شعر بأنه محبوب ومقبول ومُقدر بقيمة عالية لديك، ولدى الكبار غيرك.

11- أن يُمْدَحَ حال فعلة لما يحسن، أو عند تجنبه مالا يحسن، فإن إمساكه عن الشر منقبة له، يجب أن يمدح عليها، و يُمْدَحَ كذلك عندما تسير أمور حياته الدراسية، أو علاقاته المنزلية، أو الاجتماعية في الحي بصورة طبيعية، أو جيده، فإن هذا يُعَدُّ إنجازاً يجب أن يُمْدَحَ عليه.

12- أن تبحث عن الأمور التي تتوقع أنه يستطيع إنجازها بنجاح، فتعمل على تكليفة بها، ثم تمدحه عليها.

13- أن تُسمع الزوار والأقرباء الثناء عليه بحضوره، مع الحذر من توبيخه أو لومه أمامهم.

قيم نفسك واكتشف مواهيك الإدارية

- استعن بالإستقصاء التالي لتعرف نمطك الإداري.
- اسأل نفسك عن مقدار توفر كل سمة من سمات الشخصيات الأربعة فيك، بناء على تحليل كل نمط من الأنماط الأربعة الواردة في الخلاصة.

الأجوبة ثلاثة على كل سؤال في الجدول وهي :

أحياناً : تعني أنك تتمتع بهذه الخاصية ولكنها لا تؤثر كثيراً على سلوك، أمنح نفسك (صفر) .

كثيراً : تعني أنك تتمتع بهذه الصفة وهي تحرك سلوكك معظم الأحيان وليس دائماً، أمنح نفسك (1).
دائماً: نؤثر فيك طوال الوقت وتحرك سلوكك. أمنح نفسك(2).
اجمع النقاط في كل نمط لتعرف نتيجتك .

يمكنك تكرار هذا الإختبار كل سنة مثلاً لترصد مدى التغيير الـذي طـرأ عـلى شخـصيتك الإدارية .

انواع الشخصيات

1- الشخصية العصامية:

1- الانهماك في العمل.

2- حب التخطيط .

3 - قوة الشخصية .

4 -يتدخلون في كل شيء.

5 -التوحد بين الذات والشركة.

6 -الثقة بالنفس .

الإجمالي :

2- الشخصية التسويقية:

1 -الاهتمام بالغير .

2 -مهارات اتصال بالغريزة .

3 -تقديم التنازلات.

4 -حب المجتمع .

5-الأهتملم بقسم المبيعات.

6 -المشاركة في الأرباح والأحزان .

7 -تمكين الموظفين .

8 -مكتبك مفتوح للكل.

9- إهمال الاستراتيجية لصالح التكتيك .

الإجمالي :

3- الشخصية الإدارية:

1 -مهارة إدارة الصراع.

2- مهارات الاتصال وإدارةالأفراد.

3 -مهارات إصدار الأوامر .

4 -مهارات تلقي الأوامر .

5 -الأحتراف .

6 -الطموح إلى منصب أعلى .

7 -مهارات إدارة الوقت.

الإجمالي :

4- الشخصية العبقرية:

1-استراتيجية المنتج الجديد .

2- التشاور الدائم مع الغير.

3- القدرة الذهنية الفائقة.

4 - الانفتاح الذهني.

5 - التخصص.

6 - خارج حدود العائلة .

الإجمالي :

المقارنة والتحليل : لتعرف أي نوع من المديرين ورجال الأعمال أنت، قارن النقاط التي حصلت عليها .

بالمعايير التالية :

العصامي = 6 نقاط فأكثر .

المسوق = 9 نقاط فأكثر .

الإداري = 7 نقاط فأكثر .

العبقري = 7 نقاط فأكثر .

تغيير الذات

بعد التعـرف عـلى الـذات مـن خـلال ماسـبق نـأتي الآن إلى تفعيـل الـذات مـن خـلال (التغيير) وبداية نسأل. **لماذا يخفق كثير مـن النـاس في تحقيـق أحلامهـم؟** فـسنجد أن الأسباب تعود لواحد من الأسباب الثلاثة:-

1- أنهم لايعرفون ماذا يريدون.

2- أنهم لايعرفون ماذا يفعلون.

3- أنهم يعتقدون بعدم قدرتهم على فعل مايريدون.

الشماعة :

البعض يعلق أخطائه وفشله على أشياء كثيرة إلا ذاته. الفاشـلون في تبريـر سـلوكياتهم.. وتصرفاتهم، وعجزهم عن الفعل، يتهمون أطرافا ثلاثة:

أولاً: الأصل والطبع: المـوروث الأسري، القـبلي، يمنحـون الــDNA مفعـولا كبـيرا لتبريـر فشلهم أو سلوكياتهم " أسرتنا حادة الطبع" " الغباء في قبيلتنا كثير".

ثانياً: التربية: الوالدان، التقريع والنقد اللاذع " والدي كان يحطمني" " أمي حرمتني أن أكون متفوقا" " والدي لم يمنحاني الفرصة".

ثالثاً: المحيط: العمل، الزملاء، التفضيل، الحرمان، الكيد " مديري يحب فلان" "لو أملـك واسطة. ".

المشكلة:

كل إنسان في هذه الحياة تواجهه مشاكل متعـددة، تبـدأ منـذ اليـوم الأول في خروجـه لهذه الدنيا، ومع المشاكل تبنى الخبرات، وتتعمق التجـارب، ونحـن مـع المـشاكل التـي واجهتنا وتواجهنا على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: مشاكلنا المباشرة: نحن مسؤولون عنها، حلها بأيـدينا، تغيـير فهمنـا لـذاتنا. طريق لحل هذه المشاكل، التخلف في العمل، التأخر في الإنجاز.

النوع الثاني: مشاكلنا مع الغير: حلها يحتاج إلى أن نحسن التعامـل مـع الآخـر، نتعـرف كيف نؤثر فيه، بعد أن نفهمه.

النوع الثالث: مشاكل مـستحيلة الحـل: لـيس لنـا. أو للآخـرين سـلطة لحلهـا، أسـباب لاطاقة لنا بها، الحروب الطاحنة، الظروف الاقتصادية، العاهات، الأوبئة.

الآن عدد المشاكل التي تواجهك من الأنواع الثلاثة السابقة:

1- مشاكل مباشرة.

2- مشاكل غير مباشرة.

3- مشاكل مستحيلة الحل.

علاج المشاكل:

في علاج المشاكل التي تواجهنا اعتدنا أن نهتم بالأسباب بنسبة تفوق الـ80% ، ولا نهتم بالحل إلا بنسبة 20% .

عند الرغبة في الحل، ابحث دائما عن (الحلول) أكثر من بحثك عن (الأسباب)،

اقلب المعادلة، واسأل نفسك :

- ماذا أريد لحل هذه المشكلة ؟

- كيف أعلم بالتحديد أني حصلت على ما أريد ؟

- كيف أمنع تكرار المشكلة مرة ثانية ؟

- ماهي الموارد التي أملكها للوصول إلى ما أريد ؟

- ما لذي سأفعله للحصول على ما أريد ؟

المبادرة:

الفعل والمبادرة تجعلنا نتحكم في مصائرنا، بدلا من أن يتحكم بها الآخرون.

المحفز ----< منطقة القوة ---------< الأثر (الفعل)

بعد أن نتعرض لمؤثرات معنية، ويولد (محفز) معين، نبحث عن (الفعل). لكن أفعالنا تختلف باختلاف الأشخاص، والسبب يكمن في (منطقة القوة) وهي التي تسبق (الفعل). فالناجحون تكون منطقة قواهم مليئة بالمحفزات والرغبة في العمل، بينما يتوقف الفاشلون، وهنا يختلف (الأثر) بين من حفزته قوته للعمل وبين من ضعفت قوته عن العمل.

منطقة القوة هي المنطقة التي يتمايز فيها الناجحون عن الفاشلين هي منطقة القرار، إما التقدم بكفاءة واقتدار، أو التخلف بذل وانكسار.

منطقة القوة فيها يكمن سر نجاحنا وتميزنا وهي المنطقة التي تميزنا كبشر عن سائر المخلوقات حتى الحيوانات الذكية حيث قدرتها المحدودة، وتميزنا أيضا عن أدق الحاسبات الآلية التي لايمكن أن تخالف أسس برمجتها.

تتميز منطقة القوة بأنها تحوي:

1- الإدراك الفعلي: حيث التفكير في عملية التفكير ذاتها، يستطيع الإنسان أن يدرك بعقله ماذا يفعل وبماذا يفكر.

2- سعة الخيال : التخيل الـذهني ، تعيننـا عـلى تحقيـق أحلامنـا، مـن قـصرت أحلامـه قصرت أفعاله.

3- المحاسبة: الضمير اليقظ، الإدراك البـاطني العميـق للـصواب أو الخطـأ، الـسلوكيات التي تحكم أفعالنا.

4- استقلال الذات: القدرة على الفعل بناء على إدراكنا الـذاتي، القـدرة عـلى الاسـتجابة، التحرر من المؤثرات المعوقة.

الأثر:

- هي منقطة العمل / الفعل/ الإنجاز.

- هي نتيجة لما قبلها، قوة منطقة القوة، تجعل الأثر متميزا.

- ما يلحق بنا من أذى في هـذه المنطقـة لـيس هـو مايحـدث لنـا ولكـن يكـون بفعـل استجابتنا له.

في أنواع المشاكل السابقة غير الآن فعلك بناء على تغييرك في منطقة القوة، اقترح حلـولا للمشاكل السابقة، كيف يمكن لك أن تكون أفضل من ذي قبل ؟

1- مشاكل مباشرة.

2- مشاكل غير مباشرة.

3- مشاكل مستحيلة الحل.

كيف تنمي قدراتك الذهنية

في كثير من الاحيان قد ينسى المرء موعدا هاما، أو يمكن ان يقابل شخصا ما دون ان يتذكر اسمه أو أين قابله ذات مرة، ومثل هذه المواقف كثيرا ماتحدث وتسبب الاحراج للانسان، وهي ليست مؤشرا مرضيا ولكنها حالة عابرة قد تحدث لأي واحد منا لاسباب عديدة، منها كثرة المشاغل وضيق الوقت الذي يلاحقنا ونحن نتربص في مكاننا.

للخروج من مثل هذه المآزق ينصح خبراء الصحة العامة والنفسية باتباع الارشادات التالية:

1 ـ تنشيط الذهن بالقراءة ومطالعة الصحف والكتب :

والعمل على استذكار ما استخلصه المرء من القراءة، وينصح بالتقليل من المدة التي يمضيها الإنسان بحالة سلبية جالسا امام التلفزيون إذ يمكن الاستعاضة عن ذلك بالمطالعة أو ممارسة الهوايات المختلفة والعمل على جهاز الكمبيوتر وتنسيق الزهور وغير ذلك من الهوايات المحببة للانسان.

2 ـ تناول الغذاء المتنوع:

ينصح بتناول الغذاء الصحي المتنوع الذي يمد الجسم باحتياجاته المختلفة، وبشكل اساسي مضادات الاكسدة كفيتامينات "أي. آ. سي" اضافة إلى الزنك والسيلنيوم التي تقي الخلايا من الاذيات التي تصيبها من جراء نشاط الجزيئات الحرة، وبذلك يمكن لهذه العناصر ان تحافظ على صحة وحيوية الجسم.

3 ـ التمتع بنوم صحي:

يعتبر النوم بمثابة المصفاة التي تنقي الجسم والنفس من الشوائب والهموم، ولهذا ينبغي ان يحرص المرء على النوم لساعات كافية ليلا. من اجل ان يستعيد الجسم توازنه المفقود، فاللعب وقلة النوم والتوتر وغير ذلك تعتبر من العوامل التي تؤثر على القدرات الذهنية ووظائف الدماغ.

4 ـ الاسترخاء قليلا:

ينصح بالاسترخاء قليلا كلما سنحت الفرصة بذلك من اجل المحافظة على الصحة والحيوية.

5ـ تجنب التوتر:

يعتبر التوتر من اهم وألد اعداء الجسم، لهذا ينصح بالابتعاء عن كافة مصادر التوتر والانفعالات والعمل على المحافظة على الهدوء وضبط النفس.

6 ـ تنظيم برنامج العمل:

مما لاشك فيه ان التنظيم اساس النجاح، وان الانسان لكي يكون ناجحا في مختلف نواحي حياته ينبغي ان يعمل على التخطيط والتنظيم واستخدام المفكرة الورقية او الالكترونية لتدوين برنامج عمله والانشطة التي يقوم بها وما يتطلبه يوميا.

وينصح ايضا بممارسة التمارين الرياضية بشكل منتظم من اجل تنشيط الدورة الدموية في كامل الجسم بما في ذلك الدماغ الذي يعتبر من الاعضاء الحيوية في الجسم التي ينبغي المحافظة على سلامتها دوما.

اهتم بتطوير ذاكرتك

الذاكرة كالعضلة إذا مرنتها واهتممت بها تكونت لديك ذاكرة قوية، وإذا أهملتها أصبحت ذاكرتك عادية أو ضعيفة تخونك في كثير من المواقف والإحداث، والسبب الذي جعلنا نتكلم عن قوة الذاكرة في هذا العدد هو أن الذاكرة القوية وسيلة من وسائل الإبداع الشخصي ، لأنه من الصعب أن تكون إنسانا مبدعا وخلاقا بذاكرة ضعيفة وقد اعد خبراء العلاقات الإنسانية أكثر من مائة تدريب غير نمطي مبتكر يمكن من خلاله تقوية الذاكرة وتأهيلها للإبداع الفكري. وفيما يلي بعض التدريبات التي تساعدك على تقوية ذاكرتك وتؤهلك لأن تكون مبدعا:-

التدريب الاول:

- حاول أن تتذكر تفاصيل ما يحدث في يومك من مواقف وأحداث، كما لو كنت تستعرض أحد الأفلام التي تشاهدها ، ويمكنك ممارسة هذا التمرين قبل النوم مباشرة وأنت في حالة استرخاء تسبق النوم بعشر دقائق.

- احرص على القيام بممارسة هذا التمرين كل ليلة بتواصل ودون انقطاع على مدى شهر كامل، وبعدها ستحصل على نتائج ستدهشك أنت أولا ومن حولك ثانيا.
- يبدأ هذا التمرين عندما تدخل فراشك، وعليك أن تجلس واضعا وسادة خلف ظهرك، كما يمكنك أن تمارس التدريب وأنت مستلق على فراشك و احذر أن يغلبك النعاس وتنام .
- استرخ، وتنفس بهدوء، خذ نفسا عميقا ثم أخرجه بهدوء تام (شهيق وزفير)، ثم ابدأ بعملية التذكر.

- تذكر جميع التفاصيل الخاصة بيومك، ثم اعد استرجاع ما حدث بالتفصيل مرة أخرى ولكن هذه المرة عند استيقاظك صباحا. وقبل أن تغادر منزلك وأنت متجه إلى عملك تذكر هل نسيت أن تقول شيئا أو تفعل شيئا حتى ولو كان بسيطا .

التدريب الثاني :

إذا كان التدريب السابق يجعلك تتذكر الأشياء خلال يومك، فهذا التدريب يجعلك تختزن الأحداث أو الأشياء التي تشاهدها أو تفعلها أو تمر بك لحظة وقوعها، وهذا الأمر يجعلك في حالة أكثر وعيا وانتباها لما تفعل دائما في كل الأوقات.

ويتطلب منك هذا التمرين التركيز في كل شيء تفعله والانتباه لكل شيء حولك وان تختزن الأفكار والأحداث في ذاكرتك بانتباه وتركيز.

التدريب الثالث:

قد يستغرق منك هذا التدريب وقتا طويلا، ويمكنك القيام به مرة واحده فقط في الأسبوع ومن ذلك:-

- خصص نصف ساعة فقط للقيام بهذا التدريب ، وليكن ذلك وقت راحتك واسترخائك واكتب قائمة بأسماء جميع الأشخاص الذين تعرفهم في الوقت الحالي وخاصة أولئك الذين تعرفت عليهم هذا العام بدءا من اقرب الأصدقاء إليك وحتى أولئك الذين تعرفهم معرفة شخصية .

- قسم قائمتك إلى عدة أقسام مثل أسماء زملاء الدراسة الابتدائية –أسماء زملاء الدراسة في المرحلة الثانوية أسماء زملاء الجامعة أسماء زملاء النادي......الخ. - حاول أن تتذكر كل شيء عن هولاء الأشخاص، حاول أن تتذكر مشاعرهم ومعارفهم واتجاهاتهم، ومشارك تجاههم ، حاول أن تتذكر المواقف التي حدثت بينك وبينهم .

- اعد تلك العملية عملية التذكر كل أسبوع مع إضافة المزيد والمزيد من المعلومات، مع مراجعة الأشخاص الذين تذكرتهم سابقا.

التدريب الرابع :

هذا التدريب يجعلك قادرا على تذكر الأشياء بمجرد إن تغمض عينيك. ويمكن أن تبدأه فورا انظر إلى اقرب شيء يمكن أن تراه أمامك بوضوح الآن، وركز نظرك إليه ثم أغمض عينيك وخلا ل عدة ثوان حاول إن تتذكر ذلك الشيء بتفاصيله الدقيقة وأنت مغمض العينين، ثم افتح عينيك بعد ذلك وقارن بين ما رأيته وأنت مغمض العينين والواقع ، فذا وجدت اختلافا. اعد هذا التدريب عدة مرات كل ساعة حتى تتعود تماما على أن تتذكر كل شيء يمكن أن تراه .

ما معنى أن نفكر؟

أن نفكر هو أن نمارس وجودنا الفردي، هو أن نبحث عن أي ثغرة للنفاذ عبرها نحو العالم الذي ننشده ونتلمس فيه حضورنا إنسانيا.

أن نفكر هو أن ننعتق من ربقة الأفكار الكلاسيكية ونيمم وجوهنا نحو الأبنية المفاهيمية البناءة لتبنيها وإشاعتها في الأوساط الاجتماعية لتحسين مستوى القرارات، وترشيد تداعياتها.

غياب التفكير يعني غياب العقل. سطحية التفكير تعني الوقوف عند الظواهر والقشور, وعدم التجاوز إلى الجوهر والصميم، التفكير يكون هنا أحد البواعث المرسخة للتخلف الفكري، فهو لا يعبر عن السير إلى الأمام، بقدر ما يعبر عن الصعود إلى الهاوية، الذي لا يفكر معناه أنه مسكون بمشاعر الرضى والتسليم بما هو متجسد/ معناه أنه أسير لسكونية اللحظة الحضارية وليس بوسعه منها انفكاكا. أن نفكر هو أن نكون أحرارا لا مجرد كائنات شكلية بلهاء لا تتقن سوى التصنع والمحاكاة.
عندما يوظف التفكير في سياقاته الموضوعية فهو من أسمى ألوان الأنشطة التعبدية التي تعبر عن حراك عقلي فعال ناء عن السلوكيات الاجترارية التي بقدر ما يطغى فيها المنحى الوجداني تتراجع المحاكمة الذهنية وتصل إلى درجة التلاشي. إن من الجلي لكل راصد للحراك الاجتماعي أن هذا الضرب هو النمط العام السائد للتفكير لدى السواد الأعظم. ولا ريب أن هذا يؤكد على حاجتنا الملحة والماسة إلى قوة تفكيرية تمتلك القدرة على ابتداع العناصر المعينة على التكيف المقنن مع مستجدات الآني والقدرة على مواجهة تحدياته.
العقل في الثقافات المغلقة مقيد بضروب من العقابيل المعيقة له عن التواصل حتى مع ذاته، العقل يتنفس في الهواء المتجدد، ولكن في محيط كهذا هو مرشح وبنسبة عالية للإصابة بالاختناق الحاد! والإشكالية تكمن عندما يجري هذا باسم

الدين، وباعتباره مؤشرا عاليا على نقاء المنهج، وصفاء التدين، هنا يجري كبح جماح العقل، وحصر نشاطه فيما هو مرسوم له في الواقع، ليس بمقدوره تجاوزه. ولا ريب أن هذا ضرب من (الوأد) بل هو من الوأد أشد نفيا، الفرد في محيط كهذا مستعبد، فهو عبد لغيره في طريقة تفكيره، ومختلف سلوكياته. إنه ينفي فرادته تفاديا لسخط بيئي قد يحدث إزاء إجراء من هذا اللون، هذا السخط بطبيعته قاتل، فهو قد يحيل المسخوط عليه أحيانا إلى أعلى درجات (الرجيمية) وبامتياز. العبودية هنا لا تعني الخضوع الجسدي بل تتجاوزه إلى ما هو أسوأ إلى الخضوع الروحي المرهون لسلطة الغير. هذا الغير قد يكون داخلا ضمن حدود الأنا وقد يكون منتميا إلى منظومة الآخر المباين فكريا أشد ما تكون المباينة. القاسم المشترك بين التوجهين هو القابلية (الميكانيكية) للاستعباد وتعميق تغييب العقل بل والحكم عليه بالإعدام. الإنسان كائن مفكر ولكي يكون جديرًا بما ينطوي عليه من عنصر إنساني، وليتخلص من سلطة النمطية والتقليد الأعمى، لا بد له من تفعيل بعده العقلي ليعيش حالة من التوتر الذي يرفض بموجبه الركون إلى الإجابات المسكتة التي تدعي الإطلاقية لذاتها, لابد أن يستحيل تفكيره إلى ثقافة لها طابع الثبات والاستمرارية، تمارس بآلية ممنهجة، وأن تكون فعلاً أولياتجري مباشرته كمبدإ عام لا كردة فعل، واستراتيجية مؤقتة. إن مما تجدر الإشارة إليه هو أنه من الواجبات الحتمية عقلنة التفكير بمؤديات مدلولات الخطاب القرآني الكريم. ومن الثابت أن إطلاق العنان للعقل بدون قيد ولا ضابط هو المعادل الطبيعي لنفيه ومصادرة نشاطاته.

كيف تسوق الأفكار

الأفكار تُسوّق كما تُسوّق السلع؛ فنحن نرى أن هناك دولاً كبرى في المساحة والسكان، ولكنّ تأثيرها ضعيف في مقابل دول تشكل نقطة على خارطة العالم ولكنها سوّقت جيداً لأفكارها وأثرت عالمياً. التسويق يفهمه البعض على أنه البيع مع العلم أنه في المقام الأول بناء داخلي قوي يجعل الآخرين يقتنعون دون تردّد

بالسلعة أو الفكرة التي يُراد نشرها . وفي مجال العمل الخيري هناك الكثير من الفاعلين الذين أجادوا التسويق لمشاريعهم الخيرية دون اللجوء إلى أساليب الاستجداء التي يمارسها البعض، وهناك برامج ودورات لأساليب التسويق للأعمال الخيرية، وبسبب الجهل بها تتراجع وتتناقص هذه المشاريع، وقد ذكر أحد المهتمين بهذا الجانب ذلك الشاب الذي دخل على أحد رجال الأعمال، وقدم له نبذة عن المشروع الخيري الذي يريد أن يجمع له، ذكر أن ذلك الشاب قال لرجل الأعمال إنه هو الرابح الأكبر إن أراد أن يدخل الجنة إذا دعم هذا المشروع (ذلك صحيح حيث الأجر العظيم لفاعل الخير)، ولكن رجل الأعمال رد بطريقة عفوية: ألا يوجد طريق للجنة غير هذا الطريق؟ وهذا يدل على افتقار هذا الشاب لبدهيّات التسويق لهذه الأعمال الجليلة.

من أساليب التسويق الصحيح للأفكار البلاغ المبين، والذي ذُكر في القرآن، والذي منه التبليغ المجاني لهذا الدين (قل ما أسألكم عليه من أجر)، البساطة وعدم التكلف (وما أنا من المتكلفين)، دعوة الناس وتوجيههم بالأسلوب واللغة التي يفهمونها (أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم). فهل نبقى على أساليبنا التقليدية في التسويق لأفكارنا أم نخاطبهم بالأساليب العلمية والفعّالة التي تؤثر فيهم؟ القدوة الحسنة تسويق فعّال لأفكارنا، فهل نحن فعلاً متابعون للنبي-صلى الله عليه وسلم- ومقيمون وناشرون لدينه أم أن ذلك لا يتعدى أن يكون شعارات وادعاءات؟ يا ليتنا نلتزم الحذر وعدم الاستعجال في التسويق لأفكارنا كما نفعل عند التسويق لسلعنا؛ فنحن إذا أردنا أن نحصل على زبائن أكثر فإنا نحرص على التسويق الجيد وإعطاء حوافز تشجيعية وجوائز للزبائن، والعمل على الحفاظ عليهم، وعدم فقدهم مستقبلاً.

أحياناً تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها وكسرها ولمسها، ولكن الأفكار يمكن تصنيفها بأنها خدمات، وهذه الخدمات تُعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس ولا يمكن امتلاكها أو الإمساك بها، والقاعدة الرئيسة في التسويق الإستراتيجي هي أن "الناس لا يشترون المنتج وإنما يشترون الفائدة التي تعود عليهم من هذا المنتج"، و ذلك يقودنا إلى التساؤل عن

الفائدة التي يحصّلها المستهدف، والتسويق الإستراتيجي الذي يُدرّس في كليات التجارة والاقتصاد يتضمن أن يكون هناك مراحل لابد من إتقانها لنجاح أي منتج ابتداء من الأبحاث، ودراسة البيئة، وجمع المعلومات وتحليلها، ودراسة سلوك الزبون، وتقسيم فئات الزبائن واستهداف كل منهم، والحرص على جودة السلعة المعروضة حتى ترسخ في ذهن الزبون، واختيار الوسيلة المناسبة لمتابعة الزبون والمحافظة عليه وربطه بالمؤسسة ليكون عميلاً دائماً.

وهناك مقاومة لابد من إدراكها وتوقعها لأي فكرة، ولا يمكن أن يكون كل تسويق مضمون النتائج؛ فعلى عارض الأفكار أن يتوقع ذلك، وحتى تخف هذه المقاومة لابد من حليف غير عادي ومهتم بالفكرة التي تريد أن تسوّق لها فاذهب إلى من يقدّر ما تنتجه من أفكار بالإضافة إلا ضرورة وجود جهة غير مهتمة أو معارضة للفكرة؛ إذ سوف ينصب اهتمامها على السلبيات التي هي في الحقيقة نقاط ضعف يمكن تداركها، ولا بد من التلقائية والابتعاد عن الرسميات قدر المستطاع عند التسويق للأفكار.

لأن الخبرة أثبتت أن كثيراً من القرارات تُتخذ عادة بتلقائية، حتى إن البعض يؤكد أن أهم القرارات التي اتخذت كانت على موائد الطعام وفي مجالس الترفيه غير الرسمية. بدون تسويق استراتيجي فعّال للأفكار سيكون مصير أي مشروع فكري الإخفاق، ولو بعد حين من الزمن، عند وجود فكرة معينة فعلينا أن نعدّها سلعة تحتاج إلى جمال وترتيب وتميّز لجذب الانتباه، وأكثر المشاكل التي نراها في هذا المجال ناتج في تصدي قليلي الخبرة بالعمل في هذا المجال، وهناك أناس نجحوا في تسويق أفكارهم بطرق إبداعية وفعّالة بعد أن فهموا وعزّزوا ما يملكونه من أفكار ونجحوا في التسويق لها، وأبدعوا في طرق إيصالها إلى الزبائن وتعاملوا مع الأفكار، وكأنها سلع تخضع للعرض والطلب والجودة. التسويق ليس دعاية وبيعاً فحسب بل عملية معقدة تتأقلم مع كل منتج أو فكرة أو خدمة تقريباً. العوامل التي تحدد مدى نجاح التسويق التركيز على السوق، ويعني التركيز على السوق تحديد حجم السوق، وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة أفضل، والتوجه نحو

الزبون العميل، و يعني بأن تستثمر المؤسسة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبـائن، ومن المهم إرضاء الزبـائن وخاصـة في حـالات المنافـسة، حتـى لا يتـسربوا إلى منافـسين آخرين. ويعني هذا بأن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون، وتركز عـلى جعل الزبون مسروراً.

فإذا كان الزبون مسروراً من المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محـدوداً مـن الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس. ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة. إرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للشركة ويجب تشجيع التغذية العكسية أو المعلومات المرتـدة مـن الزبـائن من أجل المحافظة على مستوى الرضـا لـديهم. مـن القـوانين الخاصـة بتـسويق الأفكـار الحرص على الدقة والترابط والاختصار والتصنيف، الكلمة كالطلقة إذا خرجت لا تعود، لا تقل أو تنشر فكرتك وأنت خارج نطاق تركيزك ووعيك، الفكرة ليست ملكاً لأحد بـل لمن يستطيع فرضها وتطبيقها وإقناع الناس بها، الأفكار الـصحيحة لا تمـوت بـل تـتراكم وتتوارث عبر الأزمان (وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض). الفكرة الباردة تـصل أبـرد وربما تموت في الطريق، إنها دعوة لأصحاب القلم والفكر والحكمة أن يكون لهـم شرف المساهمة في تسويق الأفكار الصحيحة.

خامسا : اعادة بناء الادارة (الهندرة)

مفهوم اعادة بناء الادارة(الهندرة)

هي الوسيلة الآدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي للادارة من جذوره وتعتمد على أعادة هيكلة وتصميم العمليات الادارية بهدف تحقيق تطور جوهري في اداء المنظمات.

أو اعادة التفكير البدئي والاساسي واعادة تصميم نظم العمل واعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الاداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والاتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين اساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات باعادة هندسة نظم اعمالها.

مبادئ اعادة بناء الادارة

1. التعامل مع الموارد في كل انحاء المنظمة .
2. التنظيم على اساس النتائج وليس المهام .
3. معرفة الاشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية .
4. الحصول على المعلومات من المصدر المناسب .
5. وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل
6. اعادة النظر بكل الانشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة الى المواطن .
7. معرفة نقاط الضعف من الجذور .
8. وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل .
9. تصنيف عمل تشغيل المعلومات الى الاعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.

عناصر البناء

1-إعادة التفكير في الأساسيات.
2-إعادة التصميم الجذري.
3-تحقيق تحسينات متميزة.
4-الطموح والثورة على القديم.
5-التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية.
6-كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة.
7-الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

الخصائص المميزة لاعادة الهندرة الادارية

1- الهندرة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري .
2- الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة تقنية المعلومات.
3- الهندرة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
4- الهندرة ترتكز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة .

القائد الإداري ودورة في الهندرة الادارية

إن الملاحظ للوضع الاداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الادارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات ، ليجد ان الاساليب الادارية التقليدية لم تعد مجدية ، وأن القائد الاداري لكي يظل ويبقي المنظمة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ بنهج الأساليب الادارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة ، إذا طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملي ، ولعل من هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة أو الكلية، وكذلك أسلوب إعادة هندسة نظم العمل أو مايسمى اختصاراً بـ (الهندرة) .

فوائد اعادة البناء الاداري

1- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية .
2- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة .
3- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوى جيد .
4- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة .
5- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
6- تركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج .
7- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة .
8- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية .
9- . تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم .

المعلومات في عملية البناء الاداري

1- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة .
2- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد .
3- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد .
4- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات .
5- المساعدة على التكامل والإندماج بتحسين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .
6- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية .
7- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المتسندات .
8- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادت تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية .
9- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.

10- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقيـيم فعاليـة التـدريب وقـدرات الموظفين .

برنامج إعادة هندسة نظم العمل

1. **دراسـة مـشكلة تـأخر ترسـية وتنفيـذ المـشاريع،** انتهـت إلى وضـع أدلـة عمليـة تضمنت :

– الدليل الإداري لدراسة وترسية المشاريع .

– الدليل الإداري لصرف المستخلصات .

وقد اشتمل على الخطوات الرئيسية والمراجع النظاميـة ، والمهـام الواجـب اتباعهـا، والجهة المسؤولة عن المهمة، والوقت المستغرق لإنجاز المهمة.

ولعل من أهم ما نتج عن هذه الأدلة هو تخفيض وقت ترسية المشاريع من (380) يوماً إلى (147) يوم لأطول مسار بنسبة تخفيض بلغـت (61%)، وذلـك مـن خـلال تصميم عدد ست مسارات لترسية المشاريع وأيضاً ست ملفات تـضمنت العمليـات الإدارية لترسية المشاريع بدأً بالإعلان وانتهاء بتسليم الموقع للمقاول .

2.دراسة مشكلة تدفق المعلومات الخاصة بالمشاريع :

وتهدف الدراسة إلى الحد من تكرار طلب المعلومات الخاصـة بالمـشاريع مـن الجهـات البلدية من أكثر من جهة بـالوزارة مـما يـؤدي إلى ضـياع المعلومـة وعـدم التخـصص في معالجتها، وجاري تعميم نتائج الدراسة على الجهات البلدية .

عمليات اعادة البناء الاداري

الخطوة الاولى: لابد من ادارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمـع المعلومـات عنـه من الموضوعات الفنيـة كـالاجراءات، والخطـوات وهـي تـشمل جميـع الاجهـزة الآليـة المكتبية، والنظم المعلوماتية ومسألة قياس الوقت مهمة فيتلك العمليات السابقة.

الخطوة الثانية: يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لأعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة الرابعة: المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من ادارات واقسام ومستوى كل ادارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مدراء الاقسام على صحتها.

الخطوة الخامسة: اختبار البديل ولابد من توافر نقاط مهمة في كل بديل وان البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولايكون خيالياً ولا يكون تأثير على احدى العمليات الادارية مثل رفع التكلفة أو أطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، ادخال التقنية الحديثة في العملية الادارية قدر الامكان من أجل إرضاء العميل.

الخطوة السادسة: بعد عملية الأختيار للبديل تقوم الادارة المعينة بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية الهندرة للعمليات والأساليب المتخذة للأجراءات وتعديل الاداري من حيث المواقع والقوى البشرية وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الادارية ووضع نظام متكامل للانظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة.

الخطوة السابعة: عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء اكانت إدارية او مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية الهندرة.

وعليه فإننا نستطيع تلخيص ماتم عرضه الى ان على الشركات والمؤسسات الحكومية او الخاصة ان تعلم على مراجعة وتقييم الاجراءات الادارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من اجل تحقيق رسالتها واهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة.

سادسا: اتخاذ القرار الاداري

تعريف القرار في علم الإدارة العامة: هـو مـسار فعـل يختـاره المقـرر باعتبـاره انـسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهـدف أو الأهـداف التـي يتبعهـا، أي لحـل المـشكلة التـي تشغله .

أهمية اتخاذ القرارات على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي

1)- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد: هذه الأهمية تبرز من خلال العديـد من القـرارات التـي يتخـذها الفـرد في حياتـه اليوميـة التـي يتـأثر بهـا ويـؤثر عـلى الآخرين. مثال على ذلك وظيفة المدير التنفيذي التـي تتـصف باتخـاذ القـرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا.

2)- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعـة: هـذه الأهميـة حظيـت بأهميـة بالغة لأنها تبرز تأثير سلوك الفرد الذي هو عضو المجموعة الـصغيرة بـسلوك الافـراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها. والجماعة هي فردان أو اكثر يتـضافران الجهـود لتحقيـق أهـداف مـشتركة مـن خـلال اتخـاذ القـرارات الجماعيـة أو حـل المـشكلات بطريقـة جماعيـة. مـن أمثلـة الجماعـات الـصغيرة اللجـان مثـل لجـان الاستشارات والتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء، وأيضا النوادي والجمعيات الخيرية.

الافراد مقابل المجموعات في عمليات اتخاذ القرار

لا يوجـد هنـاك اتفاقيـة عالميـة في مـا يتعلـق بالتـأثيرات النـسبية في عمـل المـدراء كمتخذي القـرار منفـردين أو كأعـضاء في مجموعـة. عـدد مـن الدراسـات الـسابقة تعطي الكفة لاتخاذ القرار للاختيار الجماعي، على ايه حـال بعـض البـاحثين يـشيروا الى الأضرار المحتملة لهذا الإجماع. فمنهم من يعتقـد ان القـرار الفـردي أفـضل مـن القرار الجماعي، وهناك أيضا من أكد ان عدد من الافـراد عـلى اسـتعداد للمخـاطرة كأعضاء في مجموعات بدلا من المخاطرة لوحدهم.

دراسات نظرية

هناك مجموعة من العوامل النفسية تؤثر في اختيارات الافراد مثل:

1. جاذبية الشخصية.

2. الرؤية العقلية الناتجة من عملياتهم الإدارية.
3. استعداداتهم وقـدراتهم الفرديـة عـلى تقبـل درجـات مختلفـة مـن الأمـور غـير الواقعية.
4. تأثير عقلهم اللاشعوري كأعضاء في جماعات اتخاذ القرار.
في الغالب على الافـراد أن يـساوا بمعتقـداتهم وقـدراتهم الشخـصية والقـيم لاتخـاذ أهداف المجموعة، و وجدهم في مجموعة لا يحتمل الفرد مـسؤولية فرديـة والـذي من الممكن ان يؤثر في الفـرد لتقبـل المخـاطرة. فـالحكم الجماعـي يهمـل التفـضيل الشخصي للفرد في القرارات السريعة، عـادة تأخـذ الجماعـات مـدة أطـول في اتخـاذ القرار اكثر من الافراد. ويعتبر القرار المتخـذ مـن جماعـات منفتحـين ومثقفـين أقـل تحيز من الفرد.
ويأخذ اتخاذ القـرار الجماعـي وقـت كبـير والـذي يحتاجونـه غالبـا لتحقيـق قـرار جماعي. فقوة اتخاذ القرار الجماعي هو انعكاس ضعف القرار الفردي، عـلى سـبيل المثال كم المعلومات الهائلة التي تمتلكه الجماعة سـتقود عـلى معرفـة افـضل عـضو مثقف بينهم لكن كم المعلومات الذي تمتلكه الجماعة لا يعطي نتيجـة فعالـة اكـثر من النتيجة الفردية، لان هذه المعلومات يمكـن أن توظـف بـأكثر مـن عمليـة وكـل عمليـة تـشمل دراسـات مختلفـة ومتنوعـة الأبعـاد لـذلك سـتكون وجهـات النظـر المتنوعة اقل فائدة في اتخاذ القرار الإداري.
هناك رأي عام بأن المشاركة في عملية اتخـاذ القـرار الجماعـي أفـضل مـن الفـردي للوصول الى القرار النهائي. وإذا كان الافتراض دقيق فعلى متخذي القرارات الجماعية ان يستخدموا القرارات ذات القبول العالي المستوى من القرارات الصغيرة التي تنـتج من جانب واحد من مـدراء فـردين. فالـضعف في اتخـاذ القـرار الجماعـي يمكـن أن يعكس قوة على الافراد في اتخاذ القرار. **و هنـاك مـؤثرات سـلبية تنـتج مـن اتخـاذ القرار الجماعي في أعضاءه مثل:-**
(1)- الخلل الاجتماعي. فعلى سبيل المثال في كثير من المؤسـسات تعيـق الجماعـات أداء الافراد المندفعين فضرورة طاعتهم لمعـايير المؤسـسة يعمـل عـلى كـبح الأعـضاء النشيطين.
(2)- عــدم الفرديــة. فــالأفراد الــذين يفتقــدون لحــس الفرديــة يخــسرون ثقتهم بنفسهم وتنعدم شخـصيتهم في المؤسـسة الجماعـة لانهـم يمنعـون مـن قبـل

مؤسساتهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والانتباه الى سلوكهم وتمـنعهم مـن التفكـير في مستقبلهم وخططهم.

(3)- التوتر. كما ذكرنا سابقا أن القرار الجماعي بما يحتويه من سـلبيات افـضل مـن القرار الفردي ولكن في بعض الأحيان تحتاج المؤسسة الى قرار سريع فتلجأ الى اتخـاذ قرار فردي. ولان المجموعـات تأخـذ مـدة أطـول في اتخـاذ القـرار، وبـذلك ستنتـشر التوتر(الانفعالية) ويكون الحل لذلك اتخاذ القرارات لوحدهم والذي يـساعد عـلى تقسيم الواجبات عليهم للوصول الى قرارات سريعة.

دراسات تجريبية

أظهرت دراسات قديمة قبل الحرب العالمية الثانية أن اتخاذ القـرار الجماعـي أفـضل من الفردي في بعض الحالات، لكن في حـالات أخـرى هـي ليـست اكـثر فعاليـة مـن الفردية. ففي ظروف معينة تكون الفردية أفضل. لم تضيف الدراسات الحديثة شـئ على ذلك فالاعتماد على طبيعة الموضوع يبقـي اتخـاذ القـرار الجماعـي أفـضل مـن الفردي نوعا ما، لكن من ناحية أخرى فالممكن أن يكون الفـرد الكـفـء أفـضل مـن الجماعة في اتخاذ القرار، لذلك من صعب أن نجزم أيهما الأفضل.

من أهم هذا الدراسات التجريبية ما يلي:

1- **دراسة مينـز (*Miner*) الجديـدة**- تظهـر في هـذا الدراسـة ان القـرارات الجماعيـة أفضل من القرارات الفردية.

2- **دراسـات نـاجليري و بليفـر (*Naglieri & Pleiffer*)**- تهـدف هـذه الدراسـات الى تحديد إذا كانت القرارات المتخذة من قبل الجماعات أفضل من القرارات المتخذة من قبل الفردية، وأظهرت نتائجهم أن القرارات الجماعية اكثر فعالية من الفردية.

3- **دراســات سيــسل و ولنــدجرن و ميكورميــك (*Cecil & Lundgern & Mecormick*)**- التي أظهرت ان القرارات الجماعية ليست بالضرورة اكـثر فعاليـة مـن الفردية.

4- **دراسة زالسيكا (*Zaleska*)**- أكد بدراسة خيارات مقارنة لبعض الحلول لمشكلة معينة من الافراد والجماعات من سكان منطقتين مختلفتين، وقد تبين انه لا يوجد هناك أي اختلاف بينتهم.

التغير المحفوف بالمخاطر

أوضحت بعض الدراسات ان الأعضاء في المجموعة اكثر تقبلا للمخاطر في اتخاذ القرار من الافراد.

ويوجد ثلاثة شروحات جوهرية للتغير المحفوف بالمخاطر:-

أولا:- التحليل المنطقي

يعتبر مفهوم اتخاذ القرار لهذا التحليل اعتبار المجموعات اكثر كفاءة في اتخاذ القرار من القرارات الفردية وأن مناقشة المجموعة هي عنصر حيوي ومهم في التغير المحفوف بالمخاطر.

ثانيا:- الفرضيات الادراكية

تظهر هذه الفرضيات ان الافراد يعتمدون على الجماعات في الانتقال للتغير المحفوف بالمخاطر من المعلومات الناتجة من تفاعل الجماعة. وبذلك حصول الافراد على فائدة متوقعة وتكون النتيجة لذلك انتقال الفرد الى مواقع اشد خطورة.

ثالثا:- المؤثرات

تعتبر هذه المؤثرات ذات الفئة الكبرى التي تشرح ظاهرة التغير المحفوف بالمخاطر مجموعة من المؤثرات التي تعالج تأثير المجموعات على الافراد، وأحد أهم الدراسات تعتبر المخاطرة القيمة الجيدة التي تشكل الحكم على الافراد.

تعرف إحدى الأساليب القديمة المؤثرة بما يسمى (توزيع المسؤولية) والتي تفترض في ان الافراد في المجموعات يصنعون النتائج من خلال دراسات جماعية، وبذلك يحرروا أنفسهم من المسؤولية الفردية للقرار المتخذ ويمكن تلخيص هذه الفرضية بما يلي:

(يقل مفهوم المسؤولية الشخصية في نظام الجماعة عندما يكون هنـاك مـشاركة في اتخاذ القرار. وهذا يجعل الفرد قادر على المساهمة والمشاركة في القرار لانه سيشعر بلوم اقل في حالة الفشل).

التسوية في اتخاذ القرار

يعتقد بعض الباحثون أن القرارات تتخذ من قبل أفـراد أو مجموعـات عـلى أسـاس الموضوع. فالقرارات المتخذة مـن قبـل الافـراد هـي قـرارات روتينيـة ومتكـررة، أمـا قرارات المجموعات فهي قرارات غير متكررة وغير روتينية.

اقتراح بعض المعلومات (خطوط إرشاد) لاتخاذ القرار الإداري في الخدمات الرسمية:

1. تعتبر القرارات الجماعية غالبا افضل مـن متوسـط القـرارات الفرديـة، في الواقـع تعتبر افضل القرارات الجماعية تنتج عن جهود متخذ قرار ممتاز.
2. مقياس فعالية الجماعة يجب ان يكون شامل لعدد ساعات العمل لكل عـضو في عملية اتخاذ القرار.
3. اتخاذ القرار الجماعي يمكن ان يفضل عن الفردي، بالرغم من عـدم قدرتـه عـلى إظهار تفوق أعضاء المجموعة.

الخيار العقلاني المترابط للجماعات ضد الافراد

1. اتخاذ القرار الفردي أو الجماعي يحتاج الى مدراء منفردين مسؤولين عـن نتـائج أفعالهم، لذلك تقع المسؤولية على المدير الفرد.
2. يتحمل المدراء المتابعة والسيطرة على العملية أيضا، وبـالطبع مجموعـة متخـذي القرار قادرين على متابعة العمليات لكن تبقى المسؤولية على القرار والنتيجـة عـلى المدير الفرد.
3. تضم لحظة الخيار في عمليـة اتخـاذ القـرار الجماعـي الافـراد الـذين يرغبـون في المخاطرة والذين يحاولوا تجنيبها، لذلك يكون القرار أقل أو اكثر خطورة مـن القـرار المتخذ عن طريق الفرد.

الصراع في اتخاذ إقرار

يعتبر الصراع جانب حيوي وشامل في علاقات الإنسان، ممكن ان يساهم بشكل أساسي في ديمومة المنظمة. وتتزايد القضايا الأساسية للصراع في استمرار وتشمل على عواقب إيجابية وسلبية للوظيفة الأساسية في المنظمة.

عرف الصراع: انه سلوك أعضاء المنظمة مقابل بعضهم بعضا كأنهم في معركة. أو هو عبارة عن الوضع الناجم من إثارة دافعين أو حافزين معا وبنفس الوقت بحيث لا يمكن ان يتعاشا معا أو يشبعا معا. **ويتضمن الصراع في اتخاذ القرارات المواضيع التالية:-**

1- طبيعة الصراع.

2- محددات الصراع.

3- مؤشرات الصراع.

4- معالجة الصراع.

أولا:- طبيعة الصراع

تقترح الدراسات السابقة بأن الصراع ينتج من مجموعة من المصادر التالية:-

(1)- المنافسة على مصادر قليلة (مكافآت).

(2)- اختلاف الأهداف.

(3)- الوصول الى استقلال الحكم الذاتي بمعنى رغبة أحد المجموعات أو الافراد بالسيطرة على الآخرين.

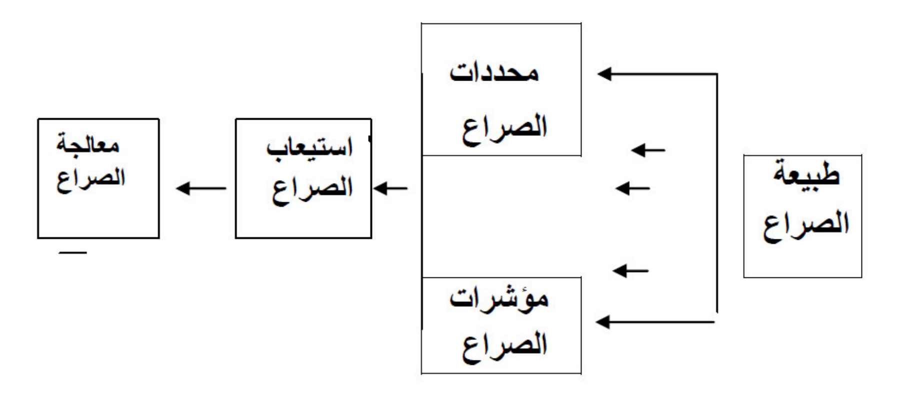
ثانيا:- محددات الصراع

العوامل المسببة للصراع عديدة، ان أي شخص أو أي سبب يمكن ان يؤدي الى صراع في اتخاذ القرار الإداري في أي مستوى من مستوياته. ومن أهم أسباب الصراع:-

1. الاتكالية بين الافراد والوحدات. تعني الاتكالية ان مجموعتين أو اكثر تعتمد على بعضها البعض في الخدمات والمعلومات والأعمال الأخرى المنجزة في أداء واجبات المنظمة. عادة تزداد أسباب الصراع بازدياد الاتكالية.
2. ان الصرع في اتخاذ القرار يرتبط في تقديم المعايير والمكافآت.

3. مشكلات الاتصال. وتنتج هـذه المـشكلات مـن صـعوبة الاسـتيعاب والإزعـاج في قنوات الاتصال.

4. دور عدم القناعة كحالات مثل عدم الرغبة في العمل، مهارة غير مفيدة، القلة في المصادر، التسلط، قلة احترام النفس كل هذا تزيد من حـالات الـصراع. بالإضـافة الى ذلك تساهم الادراكات المختلفة في الصراع في اتخاذ القرار.



(نموذج التنظيمي للصراع)

ثالثا:- مؤشرات الصراع

مؤشرات الصراع هي علامات واضحة وغير واضحة تعكس وجـود الـصراع في المـنظمات الرسمية. **ووضح واتـون (*watton*) وزمـلاؤه خمـس مـؤشرات للـصراع في دراسـة مـن جامعة الهاتف:-**

1)- التدخل بين الأقسام (***Interfernce***) .

2)- الإزعاج (***Annoyance***).

3)- المبالغة في التقدير (***Overstatement***) .

4)- عدم الثقة(***Distrust***).

5)- التمسك بالمعلومات (*Withholding Of Information*).

مجموعة من المواقف ترافق الصراع مثل قلة الثقة وقلة الصداقات وقلة احترام وحدات المنظمة بعضها لبعض، وينتج عن هذا فقدان أساسيات مهمة.

رابعا:- معالجة الصراع

تقترح الدراسات السابقة عدد من الحلول.حيث لاحظ بولدينج ***(Bouding)*** ان الوسيلة الأكبر أهمية لحل المشكلات الصراع هي تجنب الصراع. فمشكلة الصراع تعتبر مشكلة عامة وشائعة من خلال ان الجوانب المتصارعة لديها اهتمام مشترك للوصول الى حل مرضي ومقنع.

أنواع الصراع

1- الصراع الوقتي (الزمني).

2- الصراع الخفيف أو العنيف.

3- الصراع المزمن.

4- الصراع البسيط.

5- الصراع المركب.

6.الصراع الشعوري واللاشعوري.

أحد أهم مصادر الصراع

1)- الإقناع الذي تعتبر تقنية تقوم على معالجة وحل الصراع. فهو يعمل على إقناع الجانبين المتصارعين من خلال تفاعلهم بهم لتقديم اهتمام مشترك ومزايا جماعية للهدف المشترك.

2)- الملاحظة والتي تعني مسايرة الاختلافات والتركيز على الاهتمامات المشتركة.

3)- جعل النظام يعمل، فيعمل على التركيز على العلاقات الإنسانية لتحسين التفاعل بين الجوانب المتصارعة وتشتمل على تحسين الاتصالات ومساعدة المجموعة.

- يكون من الضروري أحيانا في بعض حالات الصراع اعادة هيكلة المنظمة وذلك ليشمل على:-

(1)- وضع مناصب متساوية.

(2)- تطوير نظام للعمل المنظمة.

(3)- وجود أقسام واقعية.

(4)- تغيير المسؤوليات الفردية.

ان توسيع المصادر يعمل على تقديم وسائل للمعالجة وحل الصراع وخصوصا عندما ينتج الصراع من قلة المصادر. هذه التوسيعة للمصادر تعتبر فعالة جدا لأنها تترك الجانبين المتصارعين راضيين. وتعتبر التسوية هي الوسيلة الأكثر استخداما لحل الخلافات، شرح بوندي **(Pondy)** مفهوم التوازن كطريقة مؤثرة لتقليل الصراع في المنظمات الرسمية. لذلك تعتبر المعرفة الجيدة للمحددات والمؤشرات وسيلة جيدة لفهم الصراع والذي يساهم في معالجة فعالية في حل الصراع في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الرسمية.

المشاركة في اتخاذ القرار

تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل. الاهتمام الأكبر في هذا المساق هو الانجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة.

دراسات نظرية

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار علامة لادارة ديمقراطية مميزة. ومن خلال المشاركة يعمل الافراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في لمنظمة.

هذه المشاركة في اتخاذ القرار تفيد في طريقتين هما:-

أولاً:- ستساهم هذه المشاركة في الوصول الى قناعة الافراد والتي تشمل أهدافهم الشخصية.

ثانياً:- تسمح المشاركة للفرد في ان تقدم احتياجاته الفردية واهتماماته في العمليات والتي تساعد على التعرف على طبيعة المنظمة. ويجب ان تكون النتيجة التي بنيت عليها مشاركتهم على القرارات والحلول والأهداف.

ويمكن ان تبرر المشاركة في اتخاذ القرارات في عدة طرق. فالمستويات العالية في الإدارة تلتزم بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات للمستويات المتدنية. وتبرر غالبا المشاركة بناء على إرضاء الموظف بتساوي مع الإنتاجية والفعالية المتقدمة.

ينتج من المشاركة في اتخاذ القرار مواقف مفضلة للموظف اتجاه الإدارة، مثل علاقات جيدة تقام بين الموظفين ورؤسائهم واتصالات افضل ومساهمة اكبر للوصول الى إرضاء وقناعه الموظف. **لكن هناك سلبيات في اتخاذ القرار المشترك:-**

1)- ممكن ان تختلف درجات المشاركة، فإذا كانت درجة المشاركة اقل من ان تكون مفيدة ستحول المشاركة من فائدة الى ضرر.

2)- ان المشاركة الحقيقية هي لمشاركة عفوية وحرية التصرف في مناقشة أفراد المجتمع، وتشمل على قرارات مجموعة وذلك يقود الجماعة قبول أو رفض أي عمل غير مقنع بالنسبة لهم.

3)- الوقت والجهد المطلوبان في إدخال عدد كبير من الناس في المشاركة في بعض القرارات السرية جدا مثل القرارات الاستراتيجية ان المشاركة في مثل هذه القرارات ممكن ان يضع المنظمة وامنها في ضغط أمام منافسيها. أوضحت دراسات أخرى ان المدراء يستخدمون درجات مختلفة في المشاركة من حيث الظروف والأوقات في عملية اتخاذ القرار.

درجات وأوضاع مختلفة في اتخاذ القرارات

(1)- يستخدم المدراء عمليـات القـرار المـزودة بفـرص كبـيرة للمـشاركة، عنـدما تكـون موضوعه بترابط جيد بدلا من الغير مرتبطة.

(2)- يستخدم المدراء عمليات القرار المزودة بفرص اقل للمشاركة، عندما يكون موقف اتخاذ القرار الذي يواجهونه جيد البناء.

(3)- يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزودة بفرص اكثر للمشاركة، عنـدما يكـون قبول القرار الثانوي أمر حاسم لتأثيره الفعال.

(4)- يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزود بفرص اقل للمشاركة ،عنـدما يملكـون كل المعلومات الضرورية ليتخـذوا قـرار عـالي النوعيـة بـدلا مـن الـنقص في المعلومـات الضرورية.

(5)- يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزود بفرص كبيرة للمشاركة، عنـدما يكـون قبول القـرار الثـانوي أمـر حاسـم لتـأثيره الفعـال، عنـدما يثـق المـدير بموظفيـه بـأنهم يسهمون بأهداف منظمة بدلا من الاهتمام بأمورهم الشخصية.

استخدم ديكسون ((*Dickson*المشاركة في الحالات التالية:

1- قبول الموظفين للقرار مهم جدا ويكون اسهل من خلال المشاركة.
2- تحسين نوعية القرار من خلال مشاركة الموظفين.
3- اعتبار المشاركة وسيلة لتطوير الاتصالات بين الموظفين.

الاختلاف والتشابه في اتخاذ القرار

تضاعف عدد المدراء من جنس النساء منذ اكثر من (20) عام، بينما كان ازديـاد الرجـال اقـل خلال نفس المدة، عدد النساء العاملين في برنامج (**MBA**) ازداد بالأضعاف ويستمر بالازدياد في عصرنا اليوم. تشير الدراسات الى كثير من الاختلافات التي تظهر في نوعية سلوك ومميـزات وقدرات المرأة والرجـل. وركـزت دراسـات أخـرى عـلى الناحيـة النفـسية بـدلا مـن الطبيعـة السكانية، وعلى نوعية الفئة الاجتماعية. وفي هذا الموضوع نركـز عـلى اخـتلاف التفكـير بـين

الناس وعلى أدوار المدراء رجالا ونساءا في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الرسمية.

نوع الاختلافات

تنسب معظم الاختلافات الى التنوع السكاني، النفسي والتباينات الاجتماعية في السلوك بناءا على حالات معينة. **هناك مجموعة من الدراسات التي جرت على نوع الاختلاف بين الرجال والنساء:-**

1)- أقام كوجان و والش (***kogan Wallach***) دراسة على عملية اتخاذ القرار على (114) رجل و(103) امرأة، فلاحظ الاختلافات في المخاطرة في اتخاذ القرار. على سبيل المثال يملك الرجال ثقة اكبر من النساء في الأحكام. ويعتبر الرجال متطرفين اكثر من النساء في أحكامهم في مستويات متوسطة ومتدنية الثقة.

2)- دراسة اجريت على (1460) مشارك في رابطة الإدارة الأمريكية، ظهرت بعض الاختلافات الغير متوقعة بين المدراء الرجال والنساء. على سبيل المثال النساء قادرين على قيادة المنظمة والمحافظة على استقرارها بنسبة أعلى من الرجال، وهم أعلى مستوى في جوانب القدرة والطموح والمهارات والتعاون والمرونة.

3)- دراسة ديوكس **(Deaux)** التي كانت عن النساء والذكور كمدراء في منظمتين،ان الذكور يعتقدون إنجازاتهم أفضل من إنجازات النساء وانهم يملكون قدرة وذكاء اكثر.

4)- كانت هناك دراسة أخرى أجريت على الطلاب الدراسة تقول ان النساء تفضل تزويد الطلاب بخدمات مالية على أساس الجدارة الدراسية. أما الذكور يفضلوا ان يقدموا الكفاءات المادية للطلاب على أساس احتياجات الطلاب.

وأخيرا علينا ان نركز بأمرين مهمين هما:-

أولا: الاختلاف في نوع السلوك المرتبط في اتخاذ القرار لا يعتبر نفس الاختلاف الذي يعرف في الوصول الى الخيار.

ثانيا: ملاحظة الاختلاف في اتخاذ القرار ممكن ان يكون مصدرا للقوة بدلا مـن اعتبـاره ضعيف.

نوع التشابهات

بعد دراسة عدد من الذكور والإنـاث في عـدد مـن البنـوك توصـل شـاريد و همفريجـز (***Shrade And Humphregs***) الى مجموعة من التشابهات في سـلوك وأهـداف اتخـاذ القرار. **وتليها دراسات كثيرة في كثير من الجامعات والمنظمات كانت كما يلي:-**

(1)- لا يوجد هناك أي اختلاف بين الذكور والإناث في اتخاذ القرار.

(2)- مـن الواضـح ان كثـير مـن النـساء تمتلـك أسـاليب وشخـصيات وقـيم قريبـة مـن نظرائهم الرجال.

(3)- واوجدوا ان النساء تمتلك بعض فوائد ومميـزات إضـافية تعطـيهم كفـاءة اكـثر في الإدارة.

الفصل الرابع

الادارة الناجحة

الادارة الناجحة

تمهيد

تستند الادارة الناجحة لمنهج علمي فعّال قادر على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة أو الشركة، والمنهج بطبيعة الحال يأتي وفقاً لخطط مدروسة، ولا بدّ لوضع منهج سليم أن نقرأ تجارب الآخرين وخبراتهم، نضيف إليها ونحسّنها؛ للوصول للإدارة التي نصفها بالناجحة.

وتعتبر العلاقة بين الموظف والمدير من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة في تأدية دورها بنجاح، ولذلك كان لا بد على مدير المؤسسة أن يتبع عدداً من الأمور كي يتمكن من تشجيع عناصر وأفراد المؤسسة كافة على العمل في تكاتف وترابط، وتحويل المؤسسة من مجرّد مكان للعمل إلى أسرة واحدة متعاونة.

الامور المهمة للنجاح في الادارة الناجحة

(1) تفنن في تقديم النصيحة ولاتجعلها فضيحة.

(2) أبدأ الآخرين بالسلام والتحية ففي السلام تهيئة وتطمين للطرف الآخر .

(3) للناس أفراح وأتراح فشاركهم في النفوس.

(4) ابتسم فالابتسامة مفعولها سحري وفيها استمالة للقلوب.

(5) أظهر الاهتمام والتقدير للطرف الآخر وعامل الناس كما تحب ان يعاملوك .

(6) اقض حاجات الآخرين تصل إلى قلوبهم فالنفوس تميل إلى من يقضي حاجاتها .

(7) حدث الآخرين بمجال اهتمامهم فالفرد يميل إلى من يحاوره في مدار اهتمام .

(8) في تفقد الغائب والسؤال عنه ضمان لكسب الود واستجذاب القلوب.

(9) لاتبخل بالهدية ولو قلّ سعرها، فقيمتها معنويه اكثر من مادية.

(10) اظهر الحب وصرّح به فكلمات الود تأسر القلوب .

(11) كن ايجابياً متفائلاً وابعث البشرى لمن حولك.

(12) عليك بالعفو عن الزلات وتغليب نفسية التسامح.

الشخصية الجذابة في الادارة

أولاً - المظهر :

لأن الشكل أول ما يجذب العين، ويكون بمثابة تذكرة المرور إلى القلوب كان لا بد من أن نضعه في أول أولوياتنا، وأن نوليه القدر الكافي من الاهتمام، وبطبيعة الحال أنا لا أعني هنا الخلقة فليس بمقدورنا تغييرها، لكن أقصد الأناقة وحسن الهندام، والاهتمام بالنظافة الشخصية كالأظافر والعناية بالشكل، والحرص على وضع عطر هادئ وجميل، لأن أغلب العطور الفواحة تسبب الصداع وتثير عند البعض الحساسية وبالتالي تشعر من تجالسهم بالضيق، إضافة إلى أن العطور الفواحة فضلاً عما ذكر لا تصلح للمجالس والأماكن المغلقة.

ثانياً- آداب الحديث :

حاول أن تكون منصتاً ومستمعاً أكثر من أن تكون متحدثاً ، وفكر جيداً في صفة كلامك قبل أن تنطق به ، وانتق مفرداتك بشكل جيد ، ولا تتحدث فيما لا تفقه به أو ما لا يتوفر لديك معلومات كافية عنه ، ولا ترفع صوتك ، ولكن تحدث بشكل هادئ وطبيعي ، ولا تقاطع محدثك بحديثك حتى وإن كان لديك توضيحاً أو اعتراضاً ما لم يتوجه لك باستيضاح أو سؤال ، ولا تكثر من

الاعتراضات حتى وإن كنت على حق، وإن كنت لا بد فاعلاً فحاول أن يكون ذلك بطريقة لطيفة ولبقة.

وحاول أن يكون الحديث في نفس المجال الذي حدثك به، ولا تبادر في فتح مجال جديد للحديث حتى تعرف توجهات من تجالس، فقد تتحدث بما لا يناسبه أو يمسه، وإن كان لا بد من أن تبدأ أنت الحديث حاول انتقاء الموضوع الشيق، ولا تحرص على التحدث فيما لا يصدق حتى وإن كان ذلك حقيقياً وحدث بالفعل، ولا تحرص على الإسهاب بحديثك، وأعط من يجالسك الفرصة في أن يشاركك، وابتعد عن الغيبة والنميمة وكثرة الانتقادات .

ثالثاً - حقوق الصحبة :

بعد أن تخطينا مرحلة التعارف، لنعرف حقوق وحدود الآخرين ولا نتعدى عليها، فمن السهل علينا أن نكسب حب الناس ولكن المحافظة على هذا الرصيد هو الصعب .

إن من أهم حقوق رفاقك عليك المحافظة على ما يدور بينك وبينهم، وأن تحفظ لهم الود والاحترام، وأن تبتعد عن المزاح الثقيل والكلام الجارح، والأدب والتهذيب مطلوبان مع جميع الناس حتى الأقارب منك مهما بلغت درجة العلاقة والقرب، فمن يزرع الحب لا يجني إلا الحب، ولتعلم أن الناس كالمرآة لا يعكسون إلا ما يقع أمامهم.

حاول أن تبتعد عن الأنانية وحب الذات، فهي تجعلك منبوذاً يتجنبك الآخرون، وحتى وإن ابتليت بها حاول أن تتخلص منها بالتدريج، والأمر قد يبدو صعباً لكنه ليس مستحيلاً، ودرب نفسك على ضبط أعصابك والابتعاد عن الغضب، فالحلم مصدر سعادة لك لأنه يقربك من الناس في الدنيا ومن الله في الآخرة .

لا تكن لواماً، ولا متبرماً كثير الحجج، ولا مستكبراً ولا بخيلاً، وإن أخطأت فبادر بالاعتذار، وتعامل مع الآخرين بصراحة ووضوح متلمساً اللطف واللين فيها ومبتعداً عن الوقاحة وقلة الذوق، وعليك بالحياء والتواضع فإنهما من سمات

الأنبياء، وحاول أن تبتعد عن نقل الأخبار السيئة حتى لا يربط الناس بينك وبينها، وتذكر أنه ليس كل ما يعلم يقال.

حاول أن تبدو متعاوناً مع الناس عندما يطلب منك المساعدة، ولا تحرج أحداً في قضاء حاجاتك، واحرص على استغلال المناسبات السعيدة في التهنئة، ولا تنس المواساة في الأحداث المؤلمة، ففي هاتين الحالتين ترسخ الأفعال والمواقف في الأذهان. اختر الأوقات المناسبة دائماً لطلب حاجتك، وإن حدث وإن صادف لك حاجة عند أحد وكان الوقت غير مناسباً فغض النظر عن طلبها فإن تفقدها خير لك من أن تفقد معها علاقتك بأحد .

إذا كنت واقفاً أو جالساً مع مجموعة وأردت الانصراف فاستأذن ولا تنصرف فجأة حتى وإن لم يكونوا يتحدثون معك، وإذا توقفت عند بائع الصحف وشدك عنوان في أحدها فلا تلتقطها لتقرأ، بل خذها وأدفع ثمنها ثم أقرأها بعيداً، وإذا جلست إلى جوار أحد يقرأ كتاباً أو مجلة أو صحيفة فلا تسترق النظر إليها لتقرأ فهذا السلوكيات غير مقبولة في كل المجتمعات .

رابعاً - آداب المجالسة :

عندما تجلس مع أحد حاول بقدر الإمكان أن توليه كل اهتمامك ولا تتشاغل بالنظر إلى الأرض، ولا تحرص على الالتصاق به، فقد يكون معك ما ينفره منك، وقلل من الحركة والالتفات فهي دليل الحمق ، وانتبه لكل حركاتك لأنك قد تغفل وتقوم ببعض العادات السيئة، وحاول أن تجعل كل تفكيرك في حديث من يقابلك فقد يسألك عن نقطة ولا تستطيع الإجابة عليها فيأخذ ذلك على أن حديثه مملاً ولا يروق لك.

عند الزيارة حاول بقدر الإمكان أن تكون خفيفاً، وألا تطيل البقاء خاصة إن كنت أنت الزائر الوحيد أو الغريب في مجتمع عائلي أو متجانس ، وعليك أن تختار الأوقات المناسبة للزيارة، وأن تكون قدر الإمكان بدعوة، وحتى ولو رأيت استحسانه لمجالستك لا تكثر من زيارته إلا إن دعاك حتى لا تبدو شخصاً مزعجاً مملاً يندم على أنه تعرف إليك، كما يجب عليك ألا تجلس إلا في المكان الذي يختاره لك .

حـاول عـدم اسـتخدام هاتفـك المحمـول بـإجراء اتـصالاتك أثنـاء اجتماعـك، وألا تستخدمه إلا لضرورة أو للرد على اتصال بهدوء وصوت منخفض وأن يكون الرد بشكل مقتضب، ولا تمد يدك لتستخدم هاتفه إلا لضرورة وبعد استئذان. لا تقاطعه لتـستأذن بالانصراف أثناء تحدثه معك، وإذا استأذنت لا تتحدث بأي شيء سوى الإطـراء لجميـل ضيافته لك، وعليك ألا تتحدث أمامه عن أحد بما يكـره، ولا تظهـر أخطائـه أو هفواتـه أمام أحد فهذا سيعطي انطباعاً عنك بأنك غير جدير بأن يدعوك أحد لمنزله .

الفريق الفعال

من المهارات المنهجية للإدارة الناجحة، تكوين فريق عمل فعّال، ولتكوين هـذا الفريـق ينبغي البحث عن الأشخاص الذين يعملون بطريقة إيجابية مع الآخـرين أثنـاء اختيـار العاملين، فالمدير الناجح بحاجة إلى مـوظفين يمكـنهم العمـل في جماعـات، وينبغـي أن يكون الإداري الناجح مثالاً حسناً لفريق العمل التابع له أو كما يصفها ديننـا الإسـلامي "قدوة حسنة".

وعند البدء في تكوين فريق عمل يجب أن يكون للرئيس وجـود ظـاهر في أول اجـتماع لفريق العمل، وأن يعرب عن تقديره لمشاركتهم، وبمجـــــرد الوصـــول إلى نتائج حتـى ولو كانت مؤقتة فالتقدير والتشجيع يصبح أمراً لازماً.

وحتى نحصل على الفاعلية المطلوبة من فريق العمل في مؤسسة، فعلى الإداري الناجح أن يشجع المناقشات المنفصلة المباشرة بين العاملين معه أكثر من الاجتماعات المنظمـة؛ فلا شك أن العلاقات الشخصية تبني الثقة، وتنظيم لقاءات واحتفـالات ودّيـة لتـشجيع الاتصال ووضع الأهداف يبني الفعالية المطلوبة، ولا ينتهي الأمر عند هـذا الحـد، فمـع نهاية مهمة الفريق وتقديراً للفريق يمكن أن يُرسَل خطابٌ لكل فرد من أفـراد الفريـق لشكره على إسهامه العظيم فيه، وفي النجاح الذي حققه الفريق.

النقاط التي تجعل الناس يحبونك من خلال أول لقاء

(1) تعود أن تنظر إلى أعين الناس مباشرة .

(2) يجب أن تعرف وتحدد ما الذي تريده من الآخرين بالضبط ليتم تحديد رسالتك التي تود إيصالها إلى الناس .

(3) جسدك لا يعرف كيف يكذب فبطريقة غير واعية يقوم جسدك بنقل أفكارك ومشاعرك من خلال الحركات التي تقوم بها .

(4) عندما تقابل شخصاً لأول مرة لاتبذل مجهوداً فوق المعتاد. ففي دراسة قام بها الباحثون في جامعة بريستون تم سؤال الطلبة عن الطرق التي يستحوذون بها على اهتمام الناس الذين يقابلونهم أول مرة كانت المبالغة في الحماس أحد أسباب الفشل .

(5) لا تحاول أن تبتسم رغماً عنك ولا تحاول أن تتذاكى أو أن تكون مؤدباً اكثر من اللازم و أن تتعامل مع الطرف الآخر باحترام زائد يكون على حساب احترامك لنفسك .

(6) من خلال بحث قام به البروفيسور البرت مبهدييان بعنوان (حل شفرة التفاعل غير المنسجم) وجد أن الرسائل التي نعبر عنها في حياتنا تمثل بالنسب التالية : 55 % لغة الجسد 38 %نبرة الصوت .7 % كلمات .

(7) أن القدرة على أجراء اتصال بالعينين تعني انك واثق من نفسك أما خفض العين فيبدو مذعناً حسب السياق .

(8) الابتسامة تعكس الدفء وتظهر الثقة وتنشئ الألفة لكن حذار الابتسامة في الوقت غير الملائم فإنها تعكس الضعف وفقدان الثقة .

(9) رفع الحاجبين للأعلى مدة ثانية هو علامة للصداقة .

(10) المظهر المثالي للثياب أن تكون :

(أ) جذابة.

(ب) مريحة.

(ج) تعطي الثقة بالنفس.

(د) تعكس القانون الاجتماعي في الثياب.

(ه) تعكس الشخصية.

(و) تدعم الرسالة التي تود إيصالها للناس.

فن التعامل الناجح

- حاول أن تنتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع، فحديثك دليل شخصيتك
- كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضيع أفكاره وتفقده السيطرة على حديثه، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك، لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك.
- حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه، وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايا، وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيقيسها هو على نفسه وسيتجنبها معك.
- حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً دائماً، فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب.
- حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبتعد عن الفضول، وعليك أن تبتعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر.
- حاول أن تقلل من المزاح، فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

- حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك، وتصبح حينئذٍ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم.
- ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.
- لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع في موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك.
- اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها .فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.
- لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك، لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما، كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.
- حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها، فاحترامك لها معهم، سيكون من احترامك لهم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.
- ابتعد عن الثرثرة، فهو سلوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم.
- ابتعد أيضاً عن الغيبة فهو سيجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنك من هواة هذا المسلك المشين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك، وابتعد عن النميمة.